أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي



الدكتورة

زكية محمود أحمد عريقات

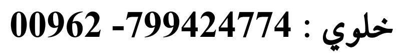
أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية

الطبعة الأولى

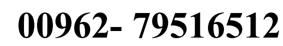
2016

مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)

خلوي :

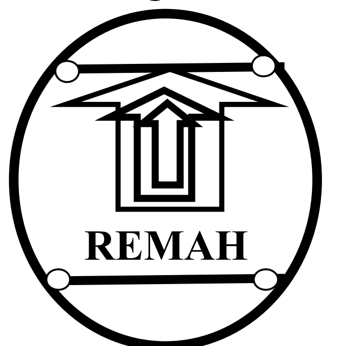


00962 -799424774



00962- 79516512

فاكس: 00962 – 65153561



E-mail : remah @ remahtraining ,com

Khalidk _ 51 @ hotmail. com

Web . www.remah@remahtraining.com .

مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)

www.remah@remahtraining.com

المملكة الأردنية الهاشمية – عمان – شارع الجاردنز

أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية

"The Impact of Personal and Job Related Factors on Employees' Empowerment in Jordanian Commercial Banks"

الدكتورة

زكيه محمود أحمد عريقات

الطبعة الأولى

1437هـ ـ 2016م



شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً الذي وفقني في بذل هذا الجهد المتواضع.

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى أستاذي الفاضل **الدكتور حميد الشيبي** الذي غمرني بفيض علمه ولم يبخل علي بنصيحة أو رأيٍ، مما كان له الأثر العظيم في دافعيتي، لإخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

أتوجه بالشكر والعرفان للأستاذ الفاضل **الأستاذ الدكتور شوقي ناجي** الذي وجهني في إعداد هذه الرسالة، وأنار لي طريق البحث منذ البداية ، فكان واسع الصدر، وأخذ بيدي إلى جادة الصواب، ولم يبخل علي بعلمه، مما كان له كبير الأثر في إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع، فله مني كل الشكر والعرفان وعظيم الامتنان، وحسبي أن يجزيه الله عني خير الجزاء، وأن يديم عليه نعمة الصحة والسعادة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل **للأستاذ الدكتور نادر أحمد أبوشيخة** على تفضله بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ملاحظاته ، فصوب ما كان يحتاج إلى تصويب، وأبدى من الملاحظات ما أثرى هذا العمل ورفع من سويته.

الإهداء

إلى من وُضعت الجنة تحت أقدامها، إلى التي هزّت سريـري بيمناها ، وهزّت العالم بيسراها، إلى والدتي الحبيبة التي سهرت الليالي تدعو لي.

إلى والدي الحبيب حفظه الله ورعاه، وبارك في عمره، الذي أفنى حياته في سبيل توفير حياة هانئة لي، ووقف بجانبي وشجعني على مواصلة الدرب.

إلى إخوتي وأختيّ وإلى أصدقائي أحبائي في مسيرة حياتي .

و إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل .

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

أثر العوامل الديموغرافية والشخصية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فهم المديرين في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين، ومدى ممارستهم له، وأثر العوامل الديموغرافيه والشخصية في عملية التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (653) موظفاً وموظفةً في (11) مصرفاً من المصارف التجارية الأردنية.

ولغرض تحقيق الدراسة لأهدافها طورت الباحثة أداة لقياس درجة معرفة العاملين في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين، ودرجة ممارستهم له، مكونة من (36) فقرة. وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. واستخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها :

- درجة معرفة العاملين في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين كانت ضعيفة، إذ بلغ متوسط تقدير العاملين (2.17)، ضمن المدى (1- 2.33).
- درجة ممارسة العاملين في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين كان متوسطاً إذ بلغ متوسط تقدير العاملين (3.20)، ضمن المدى (2.34-3.67).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي في جميع أبعاده تعزى للجنس، و لأعمار العاملين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتنمية روح الفريق، وتدريب العاملين وتأهيلهم، والممارسة الكلية، تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين، وللمؤهل العلمي للعاملين، و لعدد سنوات خبرة العاملين العملية.

وفي ضوء النتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات، من أهمها:-

- ضرورة منح المصارف التجارية الأردنية المكافئات لفرق العمل، وإشراك العاملين في برامج متخصصة في التمكين الوظيفي .

- ضرورة استخدام وسائل فاعلة في تدريب العاملين على ممارسة التمكين الوظيفي، كالمحاضرات ، وتشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التدريب.

Abstract

The Impact of Personal and Job Related Factors on Employees' Empowerment in Jordanian Commercial Banks

Prepared by

Zakieh M. A. Arikat

Supervised

Dr. Hameed Al-Sheebi

The aim of the study was to identify the extent of understanding the empowerment concept among managers of Jordanian Commercial Banks (JCBs), and the extent of implementing this concept as well as examining the impact of personal and demographical factors on empowerment in the researched banks. The study sample was composed of (653) employees in (11) banks.

In order to achieve the study goals, a validated reliable questionnaire was developed by the researcher to measure the degree of the employees' knowledge of the empowerment concept and implementing it. It consisted of (36) items.

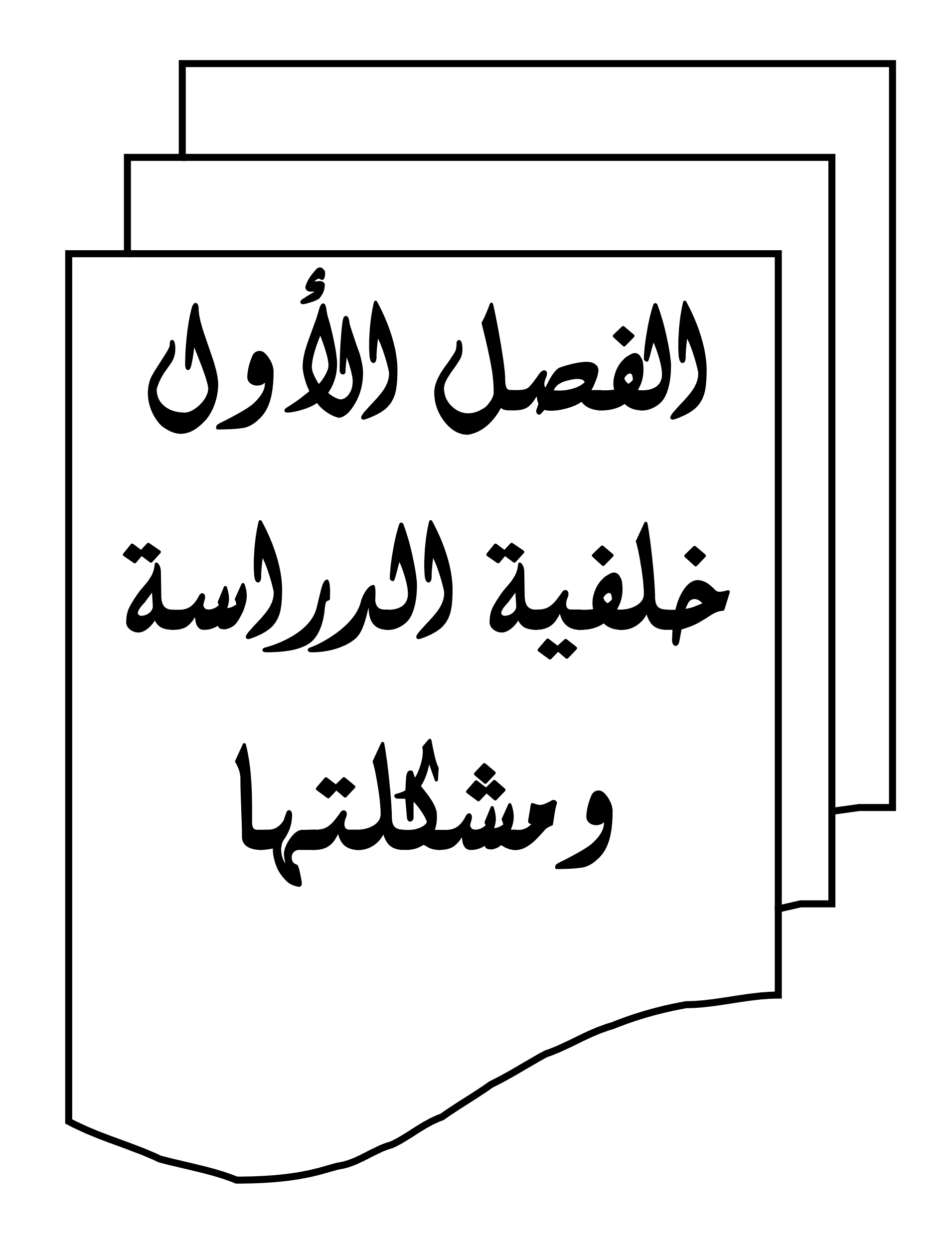
Means, standard deviations, and one-way ANOVA analysis was used to answer the questions of the study and test its hypothesis.

The study concluded that:

- The Employees' degree of knowledge of the concept of empowerment in JCBs was low .
- The Employees' degree of practicing the concept of empowerment concept in JCBs was moderate.
- There were no significant statistical differences in the employees‘ degree of practicing empowerment , attribuled to age or gender.
- There were statistically significant differences in the employees' degree of teamwork development, training and overall practice attributed to job title, qualification, and experience years.

Based on the findings, the following recommendations were made:

- Teams should be rewarded, and employees should be involved in the specified programs of empowerment.
- It is necessary to use effective means in training employees to practice empowerment, lectures for example, and encouraging them to be involved in the training process.



الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمـة :

بعد أن تجاوزت المنظمات النظرة المادية للإنسان التي نادى بها أصحاب الفكر الكلاسيكي، واستوعبت مفاهيم مدرسة العلاقات الإنسانية الداعية للاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين، وتبنت مفاهيم الإدارة بالأهداف ابتداءً من التسعينات، من خلال إشراك العاملين بوضع أهداف العمل وتنفيذها، وفي ظل سعي المنظمات الرائدة لوضع العاملين في إطار قيمي يحدد سلوكهم الإداري، عملاً بمبادئ الإدارة بالقيم؛ كان لابد للمنظمات من تبني فلسفة إدارية تقوم على استقطاب الأفراد وتطويرهم من خلال إعداد برامج تدريبية، واتباع سياسات تمكينهم إدارياً في الوظائف التي يشغلونها، تمهيداً لتفويضهم بسلطات القيام بالعمل وتحمل مسؤولياته، ليكون بمقدور الإدارة الاعتماد عليهم، وجعلهم شركاء حقيقيين في إدارة منظماتهم.

يسعى التمكين الوظيفي لتسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء المنظمة، ليُسهم بأكبر قدر في تحقيق أهدافها. ومن هنا فقد أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة المتمثلة بالتكنولوجية المتقدمة في المعلومات والاتصالات، والمنافسة المحلية والعالمية، إعادة هيكلة المنظمات بالتصغير أو بالاندماجات، وإطلاق الطاقات البشرية.

وستحاول الباحثة من خلال هذه الدراسة توضيح مجالات التمكين وأهميته وتأثيره في المنظمة والعاملين فيها، مما قد يُسهم في رسم صورة نظرية لأثر تمكين العمل في المنظمات على اختلاف أنوعها، وخصوصا في المصارف التجارية الأردنية.

مشكلة الدراسة:

تعاني المؤسسات الأردنية ومنها المصارف التجارية من قصورٍ في عملية تمكين الموظفين في العمل الوظيفي بإتخاذ القرارات الخاصة في مجال عملهم.

وبالتالي، فإن الغرض من هذه الدراسة هو قياس أثر العوامل الشخصية والديموغرافية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية.

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن التساؤلات الآتية : .

1. ما مدى فهم المديرين في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين؟
2. ما مدى ممارسة المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين؟
3. هل يسمح المصرف بنسبة خطأ في اتباع الموظفين لإجراءاته؟
4. هل يتولى المصرف تأهيل العاملين وتدريبهم من أجل تمكينهم لأداء الأعمال؟
5. هل يفوض المديرون المرؤوسين بالسلطات لتمكينهم من تحمل مسؤولية القرارات الإدارية؟

فرضيات الدراسة:

في ضوء ما تقدم واعتماداً على الأدبيات السابقة ومتغيرات الدراسة، فقد قامت الباحثة بصوغ الفرضيات الآتيـة :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لجنس العاملين.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعمرالعاملين.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمستوى الوظيفي للعاملين.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي للعاملين.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعدد سنوات خبرة العاملين العملية.

حدود الدراسة:

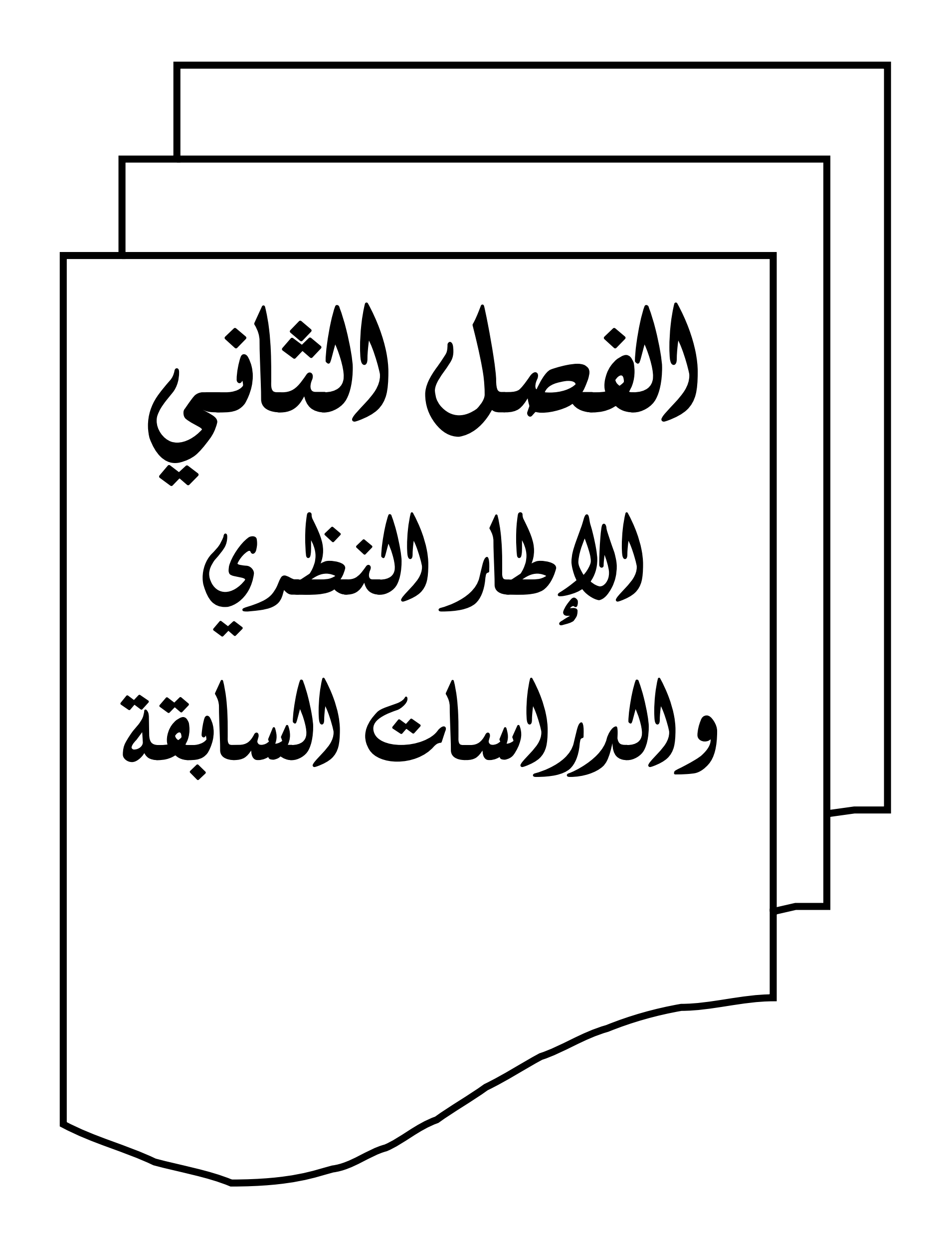
تتحدد إمكانية تعميم نتائج الدراسة الحالية بما يلي:

1. أجريت هذه الدراسة على العاملين (المديرين التنفيذيين، مديري الفروع، رؤساء الأقسام وشاغلي الوظائف غير الإشرافية) في المصارف التجارية الأردنية.

2. تعتمد نتائج الدراسة كلياً على مدى صدق إجابات المبحوثين التي يمكن أن تؤثر في إمكانية تعميم نتائج الدراسة، أو جزءٍ منها على بقية المصارف التجارية التي تتجانس أعمالها مع أعمال مجتمع الدراسة.

نموذج الدراسة:

شكل (1) : نموذج الدراسة



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاَ - الإطار النظري:

تمهيد

يعتمد نجاح العملية الإدارية برمتها على العديد من العوامل التي يجب على المنظمات أخذها بعين الاعتبار. ولعل من أهم هذه العوامل كفاية العنصر البشري وما يمارسه من أنشطة. وتظهر أهمية هذا العنصر بصورة جلية من خلال جملة التعريفات التي تناولت ماهية الإدارة؛ ففي حين عرفت بأنها فن توجيه الأفراد وتنسيق جهودهم بغية تحقيق هدف معين، وبأنها العملية التي تقوم على تكاتف مجموعة من الجهود المشتركة المنظمة لتحقيق مجموعة من الأهداف بكفاية وفاعلية، فقد عرفها آخرون صراحة، بأنها إدارة العنصر البشري، أو تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التأثير في السلوك الإنساني بهدف تحسين الأداء.

إن وجود البشر في عالم يتسم بتناقص الموارد الطبيعية وندرتها سيؤدي حتماً إلى التنافس الإنساني على هذه الموارد، وهو الأمر الذي قد يترتب عليه نشوء العداوات بين البشر نتيجة للتنازع على الموارد. ومن هنا يرى كل من Spreitzer و Doneson (2005 : 4) أن التغلب على مثل هذه المشكلات إنما يكون بإطلاق الإبداعات البشرية التي تمكن من استخراج أقصى ما يمكن من السلع من الطبيعة، ولن يكون ذلك ممكناً إلا بتوافر المزيد من الحرية، والتخلص من العبودية، وإشاعة المودة والانسجام

بين البشر، والالتفات إلى الإنجاز، والتغلب على الأفكار العدائية المتأصلة بخصوص التعامل مع ندرة الموارد. وذلك من خلال توحيد جهود الأفراد لتحقيق هدف مشترك، وتحريرهم، وتمكينهم لزيادة مساهماتهم التي تعود على الصالح العام بالخير والصلاح.

أولاً - مفهوم التمكين الوظيفي:

يرى رواد المدارس السلوكية أمثال Elton Mayo و Frederick Hertzberg و RensisLikert و Douglas McGregor أن الهدف الأساسي للمنظمة بغض النظر عن طبيعة عملها، هو توفير الاحتياجات الضرورية للعاملين التي تجعل وجودهم في المنظمة ذا مغزى، ويقصد بعبارة "ذو مغزى" أن يتمتع العاملون بالحرية في العمل، وأن تتاح الفرصه لتطورهم الشخصي، ومعاملتهم كشركاء في العملية الإدارية، بالإضافة إلى تمكينهم (أفندي، 2003: 7).

تعود جذور التمكين الوظيفي إلى العديد من الجهود السابقة التي تناولت الفاعلية الإدارية والتنظيمية، فقد ظهر هذا المفهوم في أعمال Hertzberg ، وفي مجال إثراء العمل تحديداً، حيث ركز على تزايد الرقابة واتخاذ القرارات في العمل وفقاً لهذا المفهوم، وفي حين ركز باحثون مثل Tannebaum على تشارك السلطة في المنظمات الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الفاعلية التنظيمية؛ فإن آخرين من أمثال Beckhard ركزوا على فريق العمل (Honold, 1997: 203).

وظهرت - إضافة إلى مصطلح التمكين الوظيفي Empowerment - مصطلحات أخرى مثل: فريق العمل Teamwork، وإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management-TQM، ولم تكن من حيث المسمى الوظيفي فقط، بل من حيث فلسفة التغير التي صاحبت الإدارة في أوائل القرن الماضي وحتى الآن، وكانت النظرة السائدة في بداية التسعينات أنها أصبحت شيئاً قديماً، لا تقدم الكثير في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها (العساف، 2006: 15).

ويقصد بالتمكين منح العاملين القوة التي تجعلهم قادرين على وضع أهداف العمل الخاصة بهم، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجههم ضمن حدود مسؤولياتهم، والسلطات المفوضة لهم (Littrell, 2003: 2). ومما يلاحظ في هذا التعريف أن تحديد مجالات المسؤولية والسلطة من قبل الإدارة، من أهم مكونات التمكين الوظيفي.

بدأت المنظمات بتبنّي فكرة التحوّل عن النموذج القائم على التحكم وإعطاء الأوامر، وتبنّي الأفكار الإدارية الحديثة، وتغيير الشكل التنظيمي من الشكل الهرمي ذي المستويات المتعددة إلى الشكل الأفقي قليل المستويات، حتى اتضحت بعض السمات الجديدة لهذه المنظمات ووصفت بأنها منظمات متمكنة Empowered Organization، وذلك تبعاً لتبّنيها مفهوم التمكين الوظيفي في تسييرها لأعمالها، في محاولة منها، لمجابهة التغيرات الخارجية التي تفرضها البيئة المحيطة بها (أفندي، 2003: 9).

ونظراً لأهمية هذا الموضوع؛ فقد تناول العديد من الباحثين التعريف بماهية التمكين الوظيفي، فمنهم من عدّهُ بمثابة الاستراتيجية الإدارية (العساف، 2006: 16)، التي تقوم على منح العاملين القوة التي تمكنهم من المشاركة في إدارة المنظمة، وتتيح الفرصة أمامهم لاتخاذ القرارات المناسبة التي تتطلبها طبيعة أعمالهم. ومنهم من نظر إلى التمكين بوصفه المبدأ الذي يتضمن تأثيراً قوياً في الفاعلية التظيمية والإدارية والإبداع التنظيمي في المنظمات. وهو السبب الذي دعا كلاً من القطاعين العام والخاص في الكثير من دول العالم، إلى تبنّي التمكين الوظيفي؛ لأنه وجد أن هذا الأسلوب يساعد كثيراً في زيادة الإنتاجية، والمرونة، وزيادة درجة الاستجابة تجاه المتطلبات والمتغيرات، وخدمة العملاء (Shelton, 2002: 3). وقد أشار أفن دي (2003: 10- 11) إلى جملة من التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين، فهو من جهة، إعطاء الأفراد مزيداً من السلطة لممارسة الرقابة وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، والسماح لهم باتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون أعمالهم اليومية، وإعطاء الموظفين حرية التصرف والاستقلالية في تأدية أعمالهم، وفي المقابل تحمُّلهم للمسؤولية المتعلقة بالنتائج المترتبة على أعمالهم، ونقل السلطات إلى العاملين بغية تمكينهم من ممارستها في أداء المهام الموكلة إليهم دون تدخلٍ مباشرٍ من الادارة. وهو من جهة أخرى تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية من خلال السماح لهم باتخاذ القرارات التنفيذية، ومنحهم قوة التصرف، والسماح لهم بالمشاركة في إدارة المنظمة، والمساهمة في حل المشكلات التي تواجهها، والرقابة.

ويعرف Elyon (1998 :16) التمكين، بأنه العملية المحددة المحتوى التي تعمل على تنمية مشاعر الثقة والرقابة لدى العاملين بأنفسهم، وبالمنظمة التي يعملون فيها؛ فتساعد على تحقيق الذات Self-esteem، وتنمية القدرات الذاتية Self-efficiency، وتؤدي هذه العملية إلى تحسين الأداء وتحقيق الرضا.

ومن جملة التعريفات التي استعرضها الفياض (2005: 27) ما يلي: التمكين هو تخويل العاملين السلطات التي تمكنهم من وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تساعدهم في إنجازها، وحل المشكلات التي تعيق تحقيق مثل هذه الأهداف، وهو كذلك تهيئة الظروف التي تتيح الفرصة للعاملين أن يراقبوا أعمالهم بالاعتماد على الكفاية والقدرة التي يمتلكونها.

وكان من أهم التعريفات التي خلصت إليها دراسة تناولها الفياض (2005: 28) ما يلي:

(1) تفويض السلطات للعاملين من أجل مباشرة أعمالهم دون الرجوع إلى رؤسائهم.

(2) تحديد مهام العاملين وتوفير الدعم الكافي لهم لمساعدتهم في تنفيذها.

(3) إحساس العاملين بأن لهم دوراً مهماً في إدارة المنظمة من حيث أَنهم قادرون على إدارة أنفسهم والمشاركة في إدارة المنظمة، وبالتالي إحساسهم بالولاء والانتماء للمنظمة ولفريق العمل.

ويعرف Brown التمكين بأنه العملية التي تمنح العاملين السلطة من أجل أن يكونو قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. وتعد هذه الآلية الحديثة نسبياً

بالنسبة له بمثابة السبيل الأمثل لإطلاق طاقات الأفراد في المنظمات (Brown, 2006: 241). ويعرفه جودة (2004) كذلك، بأنه رفع قدرة العاملين على اتخاذ القرارات، دون الحاجة إلى إرشادٍ من الإدارة. وبهذا فإن الهدف الرئيس من التمكين هو توفير الظروف التي تسمح للعاملين، بأن يشاركوا في جهود التحسين المستمر لاوضاع منظماتهم.

ويرى أفندي (2003: 12) أن هنالك تبايناً في التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين الوظيفي، وهو يعود إلى تباين وجهات النظر بخصوص نطاق السلطات والاختصاصات التي من الممكن إعطاؤها إلى العاملين، والتمكين هو إعطاء العاملين السلطة والمسؤولية تجاه حل مشكلات العمل اليومية، وينظر آخرون إليه باعتباره مشاركة العاملين في المنظمة في الموضوعات المتعلقة بتحديد السياسات البديلة، وتحديد أساليب العمل المناسبة، وتحمل المسؤولية تجاه تحقيق الأهداف.

ويعزو الفياض (2005: 26) سبب هذا التباين إلى اختلاف المعايير التي تم اعتمادها لتحديد مفهوم التمكين، وهي:

(1) معيار العملية الإدارية، ويقوم على اعتبار التمكين بمثابة العملية الإدارية التي تتألف مدخلاتها من إعطاء العاملين السلطات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات، وتتمثل مخرجاتها بوجود العاملين القادرين على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.

(2) معيار الهدفية، ويقوم على اعتبار التمكين بمثابة المدخلات، والعاملين القادرين على تلبية حاجات العملاء وإرضائهم بمثابة المخرجات.

(3) معيار القيمية، ويرتكز على أن المدخلات إنما تتألف من منح العاملين حرية التصرف وتوفير بيئة العمل المناسبة في ظل مشاركتهم للإدارة في المعلومات واتخاذ القرارات، وفي المقابل تتمثل المخرجات في شعور العاملين بالتمكين النفسي الذي يحفزهم على تحسين أدائهم.

ويرى كل من Doneson and Spreitzer (2005 : 5) أن سبب تباين التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين إنما يعود إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في تناول هذا المفهوم، وهي كما يلي:

(1) وجهة النظر الاجتماعية الهيكلية (The Social-Structural Perspective) :

يقوم هذا الرأي على أن تناط السلطة بالأفراد ضمن كافة مستويات التنظيم.

ويعتمد نجاح التمكين وشرعيته وفقاً لوجهة النظر هذه على الديموقراطية التي تضمن اشتراك معظم العاملين في السلطة والمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة، إن لم يكن جميعهم، والرقابة على استخدام موارد المنظمة جنباً إلى جنب مع الإدارة.

(2) وجهة النظر النفسية The Psychological Perspective : يشير التمكين النفسي هنا إلى مجموعة الاشتراطات النفسية التي يجب توافرها للأفراد من

أجل أن يشعروا بالرقابة والاحترام الذاتي. ولعل من التعليقات التي قالها المدير التنفيذي في شركة Ford لصناعة السيارات: " لا أقبل بوجود موظف يقل عطاؤه عن 120٪، ولا أعني هنا أن يرهق نفسه بالعمل طوال الوقت؛ ولكن أن يعمل بذكاء، وأن يشعر بأنه فرد مهم، مفعم بالحيوية، وليس أشبه بآلة " (Brown, 2006: 242).

(3) وجهة النظر الحاسمة The Critical Perspective : يرتكز أصحاب هذا الرأي إلى الافتراض الذي يقضي بأن تدخلات التمكين ستكون غير مشجعة، في حال غياب هياكل السلطة الرسمية وتمثيل العامل بشكل مباشر؛ وذلك لأن السلطة الحقيقية لا تزال تستقر في قمة المنظمة.

وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر السابقة بشأن مفهوم التمكين؛ إلا أنها تعد مكملة لبعضها بعضاً، ففي حين تركز وجهة النظر الاجتماعية الهيكلية على المنظمة، وتركز وجهة النظر النفسية على الأفراد العاملين وخبراتهم، فإن وجهة النظر الحاسمة تركز على الطبيعة السياسية للتمكين، والإمكانات المحتملة للرقابة. ويكمن التحدي هنا في إيجاد وجهة النظر التي تعد أكثر تكاملية بحيث تمزج بين وجهات النظر الثلاث السابقة، بشكل تربط فيه ما بين التمكين والتغيير أو التطوير التنظيمي.

ثانياً - التمكين الوظيفي وتفويض السلطة:

يقصد بالتمكين الوظيفي تفويض السلطات للموظفين في المنظمة، وبالتالي زيادة أو تعميق دافعيتهم تجاه إنجاز أعمالهم، وذلك من خلال توفير أربعة عناصر ضرورية تمكنهم من التصرف بحرية لإنجاز الأعمال المطلوبة، وهي: المعلومات المتعلقة بأداء المنظمة، والمعرفة والمهارة التي تمكنهم من الإسهام بتحقيق أهداف الشركة، والصلاحية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستقلة والجوهرية، والمكافئات التي تقدم وفقاً لنتائج أداء المنظمة (Daft, 2006: 556).

وعلى الرغم من التشابه الكبير بين مصطلحي التمكين والتفويض من حيث إن كليهما يعني تنفيذ المهام من خلال تفويض السلطات للأفراد، إلا أنه من الممكن التمييز بينهما في عدة نقاط جوهرية. حيث يعرف تفويض السلطة Delegation of Authority بأنه منح العاملين القدرة على التصرف واتخاذ القرارات ضمن الحدود المطلوبة لتنفيذ مهام محددة. وهو كذلك تخويل جزء من السلطات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية (McConnell, 1995:70). وبذلك فإن التفويض يتعلق بالطلب من الموظف القيام بمهمة محددة، واعطائه السلطة اللازمة لذلك، وغالباً ما تكون هذه المهمة من خارج المهام الاعتيادية للموظف .

ويمكن كذلك تعريف التفويض بأنه تلك العملية التي يمكن من خلالها للمدير أن يعطي للآخرين جزءاً من عمله الكلي (درة وآخرون، 1994: 200).

ولتأكيد ذلك نجد أن العمل الإداري من منظور عملية التفويض إنما يقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي : أعمال لا يمكن تفويضها لأن الشخص القادر على إنجازها هو المدير فقط، وأعمال يمكن تفويضها بشكل فوري، وأعمال يمكن توظيفها، في حال كان الموظف مؤهلاً ومستعداً وقادراً على تحمل المسؤولية في المجال المراد تفويضه فيه.

وعلى الرغم من الترابط الكبير بين مصطلحي التمكين الوظيفي ومشاركة العاملين إلا أن هنالك اختلافاً كبير بينهما (Goetsch & Davis, 2006: 230). فمشاركة الموظفين تتم من خلال أخذ مقترحات الموظفين بعين الاعتبار، ولكن دون تمكينهم. أما التمكين فيكون بإعطائهم السلطة والمسؤولية عن العمليات التي يقومون بها وعن المنتجات أو الخدمات التي تنتج عن هذه العمليات.

وتنبع الحاجة إلى توزيع السلطة التي تتجمع في مركز المدير العام في المنظمة، الى أن المدير بحكم موقعه يجابه بالعديد من المهام وللوظائف الادارية؛ وبالتالي فان عليه أن يقوم بتوزيع هذه السلطة ضمن المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي. (آل علي والموسوي، 2001: 113)

وتجدر الإشار هنا إلى نقطتين مهمتين في هذا المجال وهما: (1) إن تفويض السلطة للعاملين من قبل المدير لا يعني تنازل المدير عن السلطات المفوضة للعاملين، وإنما يعني إعطاء العاملين الحق ضمن نطاقٍ محددٍ لتنفيذ مهامٍّ معينةٍ، ويجوز للمدير أن يسترد مثل هذا الحق. (2) لا يعني تفويض السلطة إعفاء المدير من

المسؤولية تجاه ما يقوم به العاملون من أعمال، بل يبقى المدير مسؤولاً عن تصرفات العاملين الذين منحت لهم السلطة أمام المديرين في المستويات الإدارية العليا.

ومن الاعتبارات التي يجب أخذها بعين الاعتبار كي تنجح عملية تفويض السلطة، يذكر بلير

Blair, Gerard M. (2006) ثلاثة اعتبارات رئيسة هي:

(1) تحديد المهام المطلوبة من العاملين بوضوح.

(2) إعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرار من أجل تمكينهم من القيام بما هو مطلوب منهم.

(3) التأكد من فهم العاملين لكيفية تنفيذ المهام المطلوبة منهم.

(4) ويرى زويلف والعضايلة (1996: 175) أن تفويض السلطة يعد أمراً ضرورياً بالنسبة للتنظيمات الإدارية، لأنه يعطي المفوضين حق التصرف، واتخاذ القرارات من أجل إنجاز المهام المطلوبة منهم.

وتنبع أهمية تفويض السلطة كذلك، من أهمية الإيجابيات التي تترتب عليها (زويلف والعضايلة، 1996: 175)، ومنها:

(1) زيادة كفاية العاملين في المنظمة.
(2) التخفيف من الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق المديرين.
(3) الكشف عن قدرات العاملين، ومن ثم تقييمها بغية تحسينها وتنميتها.
(4) تحفيز العاملين في المنظمة.
(5) تحسين عملية توزيع الواجبات والمسؤوليات بين أعضاء فريق العمل.

ولكي تضمن المنظمة نجاح عملية تفويض السلطة للعاملين؛ فإنه يجدر بها الالتفات إلى ثلاث مسائل مهمة (آل علي والموسوي، 2001: 114)، وهي:

(1) تحديد الواجبات وتعيينها بشكل واضح، بما يتناسب مع قدرات العاملين.

(2) منح الأفراد السلطة الكافية التي تمكنهم من القيام بالواجبات.

(3) خلق نوع من الالتزام عند الأفراد الذين تم منحهم السلطة.

ويمكن في النهاية أن نخلص إلى أنه على الرغم من التشابة الكبير بين مصطلح التمكين الوظيفي ومصطلح تفويض السلطات عند الكثيرين، من حيث أن كليهما يعني تنفيذ المهام من خلال تفويض السلطات للأفراد؛ إلا أننا يمكن أن نميز بينهما من حيث عدة نقاط جوهرية، تقوم على مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، وطبيعة عمليتي الرقابة والإشراف والنقاط التي تشكل الركائز الإرشادية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وكيفية قياس مدى النجاح المتحقق، ومدة منح السلطات، وتشجيع روح المبادأة والابتكار لدى الموظفين، والمعلومات المتاحة للموظفين، وأخيراً إمكانات الموظفين وقدرتهم على الإبداع. ويوضح الجدول (3) مقارنة بين عمليتي التمكين الوظيفي وتفويض السلطة للموظفين.

ثالثاً- أهمية التمكين الوظيفي:

تنبع أهمية التمكين من حاجة المنظمات إلى تحسين تنافسيتها في السوق من خلال تحفيز العاملين على التفكير المستقل والإفادة من قدراتهم الإبداعية، وبالتالي تحسين أفكارهم وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة (Goetsch & Davis, 2006: 233). وتأتي أهمية التمكين الوظيفي من واقع الحقيقة، التي تقضي بأن التمكين عبارة عن استراتيجية ومهارة تنظيمية تستهدف التطوير والتحسين المستمرين، وهو الأمر الذي يتطلب منها مواكبة التغيرات ومجابهتها وهي التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات بعامة والبنوك بصورة خاصة. ويرى Larry (2006 :34) أن التمكين يؤدي إلى استجابة الموظفين بسرعة وبشكل إيجابي في التعرف على المشكلات وإيجاد الحلول لها.

جدول (1) مقارنة بين التمكين الوظيفي وتفويض السلطة للموظفين

عناصر المقارنة	التمكين	التفويض
مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل	المفوَّض (بتشديد الواو وفتحها) هو المسؤول فعلياً عن النتيجة النهائية للعمل.	يبقى المفوِّض (بتشديد الواو وكسرها) مسؤولاً عن النتيجة النهائية للعمل.
الرقابة	رقابة ذاتية ولكن ضمن حدود المستوى العام للرقابة في المنظمة.	رقابة مباشرة تندرج تحت رقابة المديرين لسير الأعمال
الركائز الإرشادية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم	رؤية المنظمة الأهداف المعلنة المعايير الشخصية للموظفين المتعلقة بالتميز والالتزام.	التعرف المحدد للمهام من حيث النواحي المالية والجودة والمواعيد النهائية ومعايير الممارسات العملية في محيط العمل.
قياس مدى النجاح المتحقق	التقدم الملموس وتحقيق أهداف المنظمة والحكم السليم الذي يمارسه الموظفون في التعامل مع المهام والقرارات.	تحقق المهام الموكلة للموظفين بصورة رئيسية.
مدة منح السلطات	تبدأ قبل تنفيذ المهام وتستمر الى ما بعد تنفيذ المهام.	تنتهي بانتهاء المهام المطلوب تنفيذها.
تشجيع روح المبادأة والابتكار لدى الموظفين	يشجع روح المبادأة والابتكار لدى الموظفين لأنه يقوم على إعطاء الموظف السلطات التي تمكنه من الاستقلال في التفكير وحرية التصرف بما يراه منسباً لتحقيق الأهداف المنشودة.	لا تشجع روح المبادأة والابتكار لدى الموظفين لأنها لا تتيح للموظفين الفرصة في التفكير والتصرف بحرية وإنما الالتزام بالتعليمات من أجل تنفيذ مهام محددة ذات نتائج متوقعة سلفاً.
المعلومات المتاحة للموظفين	إتاحة كافة المعلومات المطلوبة والسماح بتشاركها ضمن كافة المستويات الإدارية.	السماح بقدر يسير من المعلومات التي تكفي فقط لتنفيذ المهام المطلوب تحقيقها.
إمكانات الموظفين وقدرتهم على الإبداع	غير محدودة.	محددة بقدرة القادة على التفويض الفاعل للسلطة ومحددة بمستوى طاقة أو تأثير هؤلاء القادة.

المصدر: (أفندي، 2003) (Daft, 2006; Beardwell et al., 2004; Goetsch and Davis, 2006)

وبما أن المصارف الناجحة هي في الواقع نظم مفتوحة؛ فإنه لابد لها من الاستجابة للتغيرات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية المحيطة بها، ومنها التحديات المعاصرة المنبثقة عن ثورة المعلومات والاتصالات، والمنافسة السوقية على الصعيدين المحلي والعالمي. ومن العوامل التي أسهمت في الاهتمام بتمكين العاملين في المنظمات بصورة عامة، ومنها المصارف التجارية، (اليعقوب، 2004: 50) ما يلي:

(1) الاقتراحات التي قدمها العديد من الدراسات المهتمة بموضوعات القيادة والمهارات الإدارية، التي تقضي بأن تمكين العاملين إنما يؤدي إلى الكفاية والفاعلية الإدارية.

(2) الفرض القائل إن قوة المنظمة وفاعليتها تنبع من تشارك القوة والسلطات بين المديرين والعاملين.

(3) الاقتراحات التي قدمتها التجارب المتعلقة بفرق العمل التي تمثلت في أن التمكين يلعب دوراً مهماً في تطوير هذه الفرق.

ومن أجل أن تكون المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية، وخلق البيئة التنظيمية المناسبة لتحقيق مثل هذه الأهداف؛ فإنه لابد لها من الإفادة القصوى من مواردها بصورة عامة، ومواردها البشرية بصورة خاصة. ويعد اقتناع المديرين ورؤساء الأعمال بضرورة تمهيد الطريق لتمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المنظمة، من خلال توظيف معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم لخدمة أهداف المنظمة، أمراً ذا شأن كبير في تعزيز دور المنظمات في المضي قدماً نحو تحقيق مثل هذه

الأهداف (العساف، 2006: 27). ويرى Shelton (2002 : 19) أن هدف التمكين الوظيفي العام إنما يتمثل في تقليص الهيكل التنظيمي التقليدي.

وحيث أن عصب التمكين هو جعل العاملين قادرين على اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في الرؤيا المستقبلية للمنظمة، فإن من شأن ذلك أن يطور لديهم الإحساس بالفخر، واحترام الذات والمسؤولية (العساف، 2006: 28). ولا شك في أن الموظف المتمكن هو أكثر فاعلية في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. ويبرز هنا دور الادارة ومسؤوليتها وهي التي يقع على عاتقها توفير البيئة المناسبة السليمة لمثل هذا التمكين من خلال العمل على التخلص من الحدود التي تفصل المستويات الإدارية عن بعضها بعضاً (Brown, 2006: 241).

ويؤكد كل من الفياض (2005: 30) وعساف (1994: 254) أهمية التمكين الوظيفي من خلال استعراض **أهم خصائص المنظمات التي تبنت تمكين العاملين فيها، ومن هذه الخصائص:**

(1) زيادة إسهام العاملين في اتخاذ القرارات. وتعد المشاركة في هذا المجال سبباً رئيساً في قبول العاملين للتغيير.

(2) الإدارة بالمشاركة تمكن من إدارة التغيير من خلال حاجة المديرين إلى إسهامات العاملين نحو التغيير، من منطلق أن العاملين يدعمون أي تغيير قاموا بالاسهام به.

(3) الادارة الذاتية لفرق العمل.

(4) استخدام التكنولوجيا بشتى وسائلها في عمليات الإنتاج وتوظيف مصادر المنظمة.

(5) الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

(6) الالتزام بتلبية رغبات العملاء واحتياجاتهم.

ومن جملة الأسباب التي تدفع بالمنظمات إلى تبني فلسفة التمكين الوظيفي ما تنطوي عليه هذه الفلسفة من استغلال للطاقات الإنتاجية، وتوفير وقت الإدارة العليا وإتاحة الفرصة أمامها لتركيز جل جهودها على القضايا الاستراتيجية، وتعزيز قدرات المنظمة التنافسية لمواجهة المنظمات التنافسية الأخرى، من خلال توظيف أسرع الوسائل وأقلها كلفة، والمتمثلة في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وتسريع عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، وبالتالي التقليل من حدة الترهل الإداري بهذا الصدد، وإعطاء العاملين المزيد من المسؤولية من أجل إشراكهم في تحمل أعباء العمل، وإكسابهم الإحساس بالمساءلة تجاه تحقيق أهدافهم، وتعزيز دور العاملين في المنظمة وبالتالي توفير المزيد من الرضا الوظيفي لديهم (الفياض، 2005: 33)، (العساف، 2006 :29).

وفي المجال نفسه يؤكد Shelton (2002 :3) أن التمكين مهم لكل من المنظمة والعاملين على حد سواء، لأنه يعد بمثابة توزيع للسلطة داخل المنظمة على مدى واسع من العاملين، ليشمل مستويات تنظيمية أكبر، وهو الأمر الذي يترتب عليه تخفيض مستوى الرقابة المطلوبة داخل المستويات التنظيمية، ودفع العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التخلص من آلية الإشراف المباشر من قبل المشرفين والمديرين.

ويحدد Littrell (2003 : 3) مجموعة من المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال تمكين العاملين في المنظمة، وتتمثل هذه المزايا فيما يأتي:

(1) حرية التصرف في أداء الأعمال، ومن ذلك حرية التصرف في الموارد من خلال المفاضلة بين البدائل، وحرية التصرف الإبداعية التي تتيح الفرصة للعاملين بإطلاق طاقاتهم الإبداعية.

(2) تشارك المعلومات من قبل الإدارة، وبالتالي إمكانية معرفة العديد من الموضوعات المتعلقة بالعاملين مثل:

- تحديد مسؤوليات العاملين Employees' Responsibilities.
- تحديد مسؤوليات المديرين Managers' Responsibilities.
- تعرف أهداف المنظمة Organization's Goals.
- تعرف الأداء الحالي للمنظمة Organization's Current Performance.

(3) مكافأة العاملين بناءً على أداء المنظمة Organization's Performance ككل.

(4) مكافأة العاملين بناءً على الأداء الشخصي للعاملين Individual Performance.

وسواء أتبنت الإدارات في القطاع العام أم في القطاع الخاص فلسفة تمكين العاملين؛ فإن لكل منهما مبرره؛ فالقطاع الخاص يسعى من خلال التمكين إلى تحسين آليات التعامل مع العملاء المستهدفين والوصول إليهم، بالإضافة إلى العمل

على تحسين ملاءمة منتجات الشركة لأسواق محددة. أما القطاع العام فيسعى وفقاً للضغوط التي يواجهها من أجل أن يكون أكثر مرونة وابداعاً واستجابة لطلبات المراجعين (Shelton, 2002: 6).

ويرى كل من Cartwright and Holdsworth (2003 : 132) أن أهم ميزتين للتمكين تكمنان في التقليل من ضغوط العمل التي قد يعاني منها العاملون، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم. حيث تعد مستويات التمكين المنخفضة أو المعدومة في الأعمال اليومية، سبباً رئيساً في تزايد الأمراض النفسية المزمنة لدى العاملين.

ومن الفوائد المتوقعة من عملية التمكين الوظيفي (اليعقوب، 2004: 66)؛ (Ian, 2001, 152) ؛ (Holden and Bardwell, 2001, 559) ما يأتي:

(1) زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

(2) تطوير الكفاية الذاتية، وزيادة الثقة بالنفس، وتقليل الشعور بالضعف عند العاملين.

(3) زيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين.

(4) زيادة المواءمة ما بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين فيها.

(5) كسب رضا العملاء.

(6) زيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية.

(7) **تحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال.**

(8) **تقليل التكاليف من خلال الاعتماد على أفكار الموظفين.**

(9) **قدرة المنظمة على الاستجابة لتغيرات السوق بشكل أسرع.**

(10) **زيادة الرقابة على المهام اليومية.**

(11) **اكتساب العاملين لمهارات ومعارف جديدة.**

وبناءً على ما تقدم يتضح أن الموظف عندما يشعر بأنه غير متحكم به، وأنه مساهم بشكل خاص في تطوير المنظمة؛ فإن ذلك يعمل على تعزيز تمكينه لإنجاز المهام، وتحقيق الأهداف بشكل منسق دون الرجوع للإدارة للحصول على إذن لتنفيذ مهام معينة. ومن هنا فإن التمكين يُشعِرَ الموظفين بأنهم عناصرُ مهمةٌ في نجاح التنظيم، وعليه يكونون في منتصف دائرة التنظيم وليس في الهامش أو المحور، بالإضافة إلى أنه يجعل العمل أكثر متعة وحافزية وذا معنى، كما أنها تبني الثقة، وتفعّل الاتصالات بين العاملين.

رابعاً-   أبعاد التمكين الوظيفي:

تعبر آلية دفع عملية اتخاذ القرارات وإدارة المخاطر إلى المستويات الدنيا في المنظمة عن الثقافة الجديدة التي يجب على المنظمات أن تأخذها بعين الاعتبار. ويرى القائلون باتباع هذه الآلية أن على المنظمات أن تسعى جادة إلى الإفادة من طاقات الأفراد وقدراتهم، من أجل القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف (Brown, 2006: 241).

ويتألف التمكين الوظيفي من أربعة أبعاد (العساف، 2006: 33) ، (Shelton, 2002: 34) هي:

(1) حرية الاختيار Self-determination، وتشير إلى مقدار ما يتمتع به الموظف من حريةٍ في اختيار كيفية تنفيذ المهام. وتعرف كذلك بأنها حرية التقرير أو الاستقلالية في بدء العمل والاستمرار بالوتيرة نفسها في العمل وسلوكيات العمل (اليعقوب، 2004: 44).

(2) الجدارة Competence، ويقصد بها قدرة الفرد على إنجاز المهام بشكل صحيح معتمداً على خبراته ومهاراته والحصيلة المعرفية التي يمتلكها.

(3) معنى أو قيمة العمل Meaningfulness، ويقصد بذلك إدراك كلٍ من العاملين لأهمية المهام التي يؤديها وقيمتها. ويأتي الحكم على مثل هذه القيمة من خلال المعايير المثالية للعاملين، وذلك من حيث الانسجام الذي يسود العلاقة ما بين متطلبات الأدوار التي يقومون بها واعتقاداتهم وقيمهم.

(4) التأثير Impact، ويعبر عن إحساس الفرد بأنه قادر على التأثير في السياسات والقرارات المتخذة في المنظمة. وهو كذلك يعبر عن قدرة الفرد على التأثير في الاستراتيجيات والإدارة ومخرجات العمليات.

إن التأثير يختلف عن نطاق الرقابة الذي ينطوي على الصفة الشخصية الداخلية التي تصاحب الفرد في كافة المواقف، وبهذا يمكن النظر إلى التمكين بأنه الحالة النفسية التي تنجم عن تمكين المدير للفرد (اليعقوب، 2004: 44).

ويمكن تقسيم الأدب النظري المتعلق بالتمكين الوظيفي إلى خمسة أقسام(Honold, 1997: 203) هي: القيادة، وتمكين الأفراد، والعمل التعاوني، والتغير الهيكلي والإجرائي، ووجهة النظر متعددة الأبعاد التي تدمج ما بين الأبعاد السابقة. وهي وجهة النظر التي تقضي بأن الطرق وحيدة البعد في مجال التمكين، هي في واقع الأمر غير كافية، بل على العكس من ذلك، يجب أن تكون متعددة الأبعاد؛ ومن هنا يمكن تحديد ستة أبعاد للتمكين هي: التعليم، والقيادة، والدعم والمراقبة، والتزويد، والبناء، والبعد الذي يدمج كل هذه الأبعاد معاً.

خامساً- متطلبات نجاح التمكين الوظيفي:

يرى Brown (2006 : 241) أن معظم الشركات اليوم لا تكتفي بالاهتمام بطريق إدارة موظفيها؛ بل تسعى إلى اتخاذ خطوات إيجابية بهذا الخصوص. ومن ذلك السعي إلى تمكين العاملين لديها، نظراً لقناعة هذه الشركات بأن تمكين

العاملين إنما يعد أمراً حاسماً بين نجاح الشركة وفشلها. وقد أظهر استطلاع للعديد من الشركات التي تبنت سياسية العمل على زيادة الإنتاجية وزيادة عدد عملائها معاً، أن هذه الشركات لجأت إلى تمكين العاملين فيها، وهو الأمر الذي أكسب العاملين إحساساً بالملكية وبالتالي زيادة أرباح الشركة.

ومن الأسئلة التي يرى كل من Spreitzer and Quinn (1997 : 38) ضرورة أن يأخذها المديرون بعين الاعتبار عند تطبيقهم لاستراتيجية التمكين الوظيفي ما يلي:

(1) ماذا نعني عندما نقول إننا سنعمل على تمكين العاملين؟

(2) ما خصائص الشخص الذي سيتم إعطاؤه المزيد من السلطات؟

(3) هل نحتاج فعلاً إلى تمكين العاملين؟

(4) هل نريد فعلاً تمكين العاملين؟

(5) كيف يكون بمقدور الأفراد أن يطوروا من مواقفهم تجاه التمكين الوظيفي؟

(6) ما الخصائص التنظيمية التي تسهل عملية التمكين الوظيفي؟

(7) ماذا بوسع المديرين أن يفعلوا لتسهيل عملية التمكين الوظيفي؟

وهنالك العديد من الأمور التي تسهل عملية تمكين الموظف، وقيامه بالوظائف أو المهام الموكلة إليه. ويشير في هذا المقام كل من Doneson and Spreitzer (9 : 2005) إلى بعض الدراسات التي ناقشت العوامل المؤثرة في عملية التمكين، وقد

توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من العوامل التي تسهل من عملية التمكين، وتتعلق بالمستويات العليا من تمكين العاملين، وفيما يلي بعض هذه العوامل:

(1) إغناء العمل.

(2) الوحدات الداعمة في المنظمة.

(3) المناخ أو الثقافة التنظيمية.

(4) تميز العلاقات بين الزملاء في العمل.

(5) الدعم من زملاء العمل.

(6) العلاقات مع العملاء.

(7) الدعم الاجتماعي السياسي من الرئيس والأتباع.

(8) رتبة الموظف.

(9) مدة خدمة الموظف.

ومن أجل ضمان نجاح التمكين الوظيفي في المنظمات الإدارية؛ فإنه لابد من توافر مجموعة من المتطلبات، (العساف، 2006: 37)؛ (اليعقوب، 2004: 67)؛ (Shelton, 2002, 12-17)؛ (جودة، 2004: 138) ومن أهمها:

(1) تعزيز مستوى الثقة بين العاملين والمشرفين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة العليا. ويقصد بها الثقة التي يمنحها المدير للموظف، ويترتب عليها أن يقدم المدير لهذا الموظف المزيد من المعلومات، ويترك له حرية التصرف والاختيار؛ وهو الأمر الذي يسهل من تأدية الموظف لأعماله بيسر وسهولة. وتجدر الإشارة هنا

إلى أن الثقة غير الصحيحة، أو التي لا تكون في مكانها الصحيح إنما هي استمرار للقيام بسياسات أو إجراءات خاطئة، وبالتالي يجب التركيز على مسألة الحكم الخطأ، أو الثقة المطلقة التي يمنحها المديرون لبعض العاملين.

(2) الدعم الاجتماعي، ويشير إلى الدعم الذي يتلقاه الموظف من رئيسه وزملائه في العمل.

(3) رغبة الرؤساء بتمكين العاملين ورغبة العاملين واستعدادهم لقبول سلطات التمكين الوظيفي.

(4) المشاركة في الأهداف والرؤية المستقبلية، فإذا ما أدرك العاملون أهداف الإدارة العليا ورؤيتها في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، فإن ذلك يمنحهم الشعور الذاتي بالقدرة على التصرف دون انتظار أوامر وتوجيهات الإدارة العليا، وهو الأمر الذي يساعد كثيراً في تجنب حدوث الأزمات أو يسهم في معالجتها مبكراً. إن وجود القيم المشتركة بين المديرين والمرؤوسين يعد أمراً مهماً في التأسيس لعملية التمكين، حيث تقلل مثل هذه القيم المشتركة من المخاطر التي من الممكن أن تنجم عن عملية التمكين التي تتمثل في اتخاذ العاملين لقرارات يمكن أن تضر بمصلحة المنظمة، أو غير منسجمة مع أهداف المنظمة. أضف إلى ذلك إمكانية استغلال بعض العاملين لعملية التمكين والسلطات المعطاة لهم لحساب مصالحهم الشخصية، وما يمكن أن يؤدي إليه ذلك من إضرار بالمنظمة.

(5) فريق العمل، حيث يتطلب (التمكين) أن تؤكد ثقافة المنظمة التنظيمية أهمية فريق العمل في إدارة المهام وإدارتها والمشاركة في صنع القرارات.

(6) التدريب المستمر، الذي يعد كذلك من العوامل المهمة في نجاح عملية التمكين، فمن دونه لا يتسنى للعاملين الحصول على المعرفة والمهارة الضرورية للقيام بالمهام الموكلة إليهم. ويعد التدريب من المتطلبات السابقة للتمكين من منطلق أنه يساعد المنظمة في متابعة أداء العاملين اعتماداً على مقاييس الأداء، وتقديم التغذية الراجعة للعاملين بخصوص أدائهم، وبالتالي تعزيز السلوك الإيجابي لديهم.

(7) توافر النظام الموضوعي لتقييم الأداء.

(8) الربط ما بين الحوافز المادية والمعنوية.

(9) تعيين المؤهلين بناءً على المهارات العالية التي يمتلكونها في مجال عملهم.

(10) فاعلية نظام الاتصالات والتغذية الراجعة في المنظمة، ويعد ذلك من العوامل المهمة في تمكين العاملين، لأنه يمكن الإدارة العليا من الحصول على كافة المعلومات الضرورية للتعامل مع المشكلات وحلها، ولا بد هنا من قيام المشرفين بتحسين عملية تدفق المعلومات الضرورية لنجاح تنفيذ فلسفة (التمكين) الوظيفي، ولا بد كذلك من اشتراك العاملين في حل المشكلات بسرعة

وفاعلية. ويُذكر بهذا الصدد نوعان من المعلومات الضرورية لعملية التمكين الوظيفي وهي:

- المعلومات المتعلقة بهدف المنظمة، فإذا لم يكن العاملون على دراية تامة بأهداف المنظمة، فكيف يتسنى لهم بذل الجهود وتوجيهها بشكل سليم وفاعل؟ وما جدوى مثل هذه الجهود، إن لم تكن موجهة تجاه هدف محدد؟ إن مثل هذه المعلومات يساعد على تكوين إدراك للهدف وتعزيز قدرة العاملين على التأثير، واتخاذ القرارات التي تنسجم وأهداف المنظمة.
- المعلومات المتعلقة بأداء المنظمة، وتكمن أهمية مثل هذه المعلومات في تعرف العاملين بداية على كيفية أداء العمل في وحدات المنظمة، وذلك من أجل أن يكونوا قادرين على التأثير في القرارات والعمل على تحسين هذا الأداء، أو على الأقل الالتزام بالحفاظ على مستويات الأداء الحالية. ومن ثم القدرة على تقييم الجهود وتعزيز إدراك العاملين للقدرات والكفايات التي يتمتعون بها.

سادساً- أساليب التمكين الوظيفي

تشترك معظم التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين في أنه ينطوي على منح العاملين السلطات التي تمكنه من أداء عمله، وتعزيز قدراته وكفاءته الذاتية، وتوفير المعلومات اللازمة له (الفياض، 2005: 45). ولا بد للمنظمة هنا من أجل تحقيق هذا الهدف، من اتباع بعض الوسائل أو الأساليب التي تساعدها في تنفيذ التمكين الوظيفي.

ويقترح Littrell (2003 : 3) . وقبل الحديث عن أهم أساليب التمكين الوظيفي، لا بد من إيراد مجموعة من الاتجاهات التي تساعد الإدارة في تمكين عامليها، ومن هذه الاتجاهات:

(1) الثقة بقدرات العاملين.

(2) توقعات الإدارة الإيجابية نحو ما يمكن أن يكون عليه أداء العاملين.

(3) السماح للعاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

(4) إعطاء العاملين المزيد من الحرية، والحكم الذاتي في كيفية أدائهم لأعمالهم.

(5) استخدام قوة المركز الوظيفي بشكل إيجابي والحد من استخدام القوة التسلطية.

أما عن الأساليب، فقد حدد الفياض (2005: 46) الأساليب التالية التي تساعد في تحقيق التمكين وهي:

(1) الأساليب الهيكلية، ويعني ذلك تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي من خلال تطبيق المبادئ الآتية :
- اعتماد أساس جماعات العمل الأولية في الوحدات التنظيمية.
- تشكيل فريق العمل بشكلٍ يجعل منه قادراً على مواجهة المعيقات التي تعترض تحقيق الأهداف.
- تخطيط أعمال فريق العمل وتنظيمه وتقييمه من قبل قائد وأعضائه الفريق.

(2) تفويض بعض السلطات للعاملين في مجال التخطيط والتنفيذ وتقييم الأداء.

(3) تشخيص المشاكل وتقديم الحلول المناسبة لها ضمن الإمكانات المتاحة من قبل فريق العمل.

وفي المقابل فإن اليعقوب (2004، 40) تصنف هذه الأساليب في ثلاث مجموعات هي:

(1) أسلوب التمكين الهيكلي. ويعني تمكين العاملين هنا نقل السلطات المتعلقة باتخاذ القرارات بين مستويات الهيكل التنظيمي، أو من خلال اللامركزية في أداء العمل، أو اللجوء إلى الهيكل التنظيمي الأفقي. وفي هذه الحالة لا ينظر للتمكين على أنه تمكين نفسي.

(2) أسلوب التمكين من خلال التحفيز. ويقوم هذا النوع من التمكين على خلفية تعزيز الكفاية الذاتية، ومن خلال النظر إلى الصلاحيات أو القوة على أنها مصدر لتحفيز العاملين.

(3) أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي. ويشبه هذا الأسلوب التمكين من خلال التحفيز إلا أنه يكون من طرف الإدارة، حيث تعمد إلى منح العاملين السلطات التي تؤهلهم للمشاركة في المنظمة.

سابعاً - معوقات التمكين الوظيفي :

يعد التمكين بمثابة محاولةٍ لتحويل ثقافة العاملين في المنظمة التقليدية إلى نوع جديد من الثقافة التي تجعل منهم شريكاً للمنظمة في رؤيتها وأهدافها (Brown, 2006: 242). بحيث لا يقوم الموظف باتخاذ أية قرارات حقيقية أو القيام بأعمال فعلية، فأن يفعل المديرون ما يقولون، لا أن يقولوا ما لا يفعلون.

وقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت في كندا (اليعقوب، 2004: 22)، إلى وجود بعض النقاط المشتركة بين عدد من الخبراء، بخصوص عدم الرضا تجاه بعض برامج التمكين الوظيفي التي لا تتضمن تمكين العاملين بصورة فعلية، وفي ذلك إشارة إلى واحدة من المشكلات التي تواجه عملية التمكين الوظيفي، وتتمثل في عدم تحديد المكونات الرئيسة للتمكين قبل البدء به، وهو الأمر الذي قد ينجم عنه أن يكون التمكين الوظيفي أمراً شكلياً.

ومن المعوقات التي من الممكن أن تحول دون نجاح عملية التمكين (العساف، 2006: 38)؛ (Shelton, 2002, 8) ؛ (Brown, 2006, 242) ما يأتي:

(1) ضعف مهارات العاملين.

(2) غياب الثقة بين العاملين والإدارة.

(3) عدم كفاية نظام الاتصال داخل المنظمة.

(4) وجود النظام الرقابي الشديد الذي يحد من إبداع العاملين.

(5) غياب العدالة فيما يخص الحوافز والمكافآت.

(6) سلبية المناخ التنظيمي وأثرها في معنويات العاملين وإنتاجهم.

(7) عدم جاهزية العاملين لقبول سلطات التمكين الوظيفي.

(8) خلق مجموعتين من العاملين في المنظمة الواحدة، إحداهما تتمتع بالتمكين الوظيفي والأخرى لا تتمتع به.

(9) قد يتطلب تنفيذ عملية التمكين الوظيفي تغييراً في العمليات التشغيلية الأخرى في المنظمة.

(10) التمكين الوظيفي يعني المساءلة، ولكن قد تحاول الإدارات حماية العاملين من المساءلة تجاه القرارات التي قاموا باتخاذها.

(11) اعتقاد المنظمات بأن التمكين الوظيفي هو الأداة السحرية التي ستخلصهم من كافة العلل التي تعاني منها المنظمة.

(12) إغفال المديرين لتقنيات التدخل الأخرى، التي يجب أن تكون مصاحبة لعملية التمكين الوظيفي، ومنها تعزيز سمة الإحباط عند العاملين الذين يرغبون بالحصول على سلطات جديدة، أسوة بغيرهم من العاملين، بإقناعهم أن هذه السلطات تضيف إليهم أعباء ومسؤوليات جديدة هم في غنى عنها.

(13) عدم الربط بين مفهوم التمكين الوظيفي والفوائد التي يمكن تحقيقها على صعيد مجالات الإدارة المختلفة ومنها إدارة ضغوط العمل والعمل ضمن فريق، أو حتى المضار التي من الممكن أن تلحق بالعاملين. فإذا كان الموظف راغباً في الحصول على السلطات والمسؤوليات الجديدة فلا ضير، ولكن إذا كان الموظف لا يرغب في التمكين، فإن ذلك قد يلقي بمزيد من الضغوط عليه، خصوصاً إذا كان يعمل ضمن فريق عمل واحد.

وتقسم اليعقوب (2004: 64) معوقات التمكين الوظيفي التي تؤدي إلى فشل عملية التمكين إلى قسمين رئيسيين هما:

(1) المعوقات الداخلية، وتتعلق بالتوقعات والمعلومات والاتجاهات والمواقف غير الكافية. ومن الممكن أن تتمثل هذه المعوقات بما يلي:

- ظهور حالة من عدم التوافق بين المدير والموظف بخصوص قدرة الموظف على السيطرة على السلطات الممنوحة له، واستخدامها في اتخاذ القرارات.
- عدم رغبة المدير أحياناً بمنح المزيد من السلطات للعاملين خوفاً من أن يسلب الآخرون مكانته في المنظمة.
- عدم رغبة المدير في تقديم المزيد من المعلومات الضرورية للعاملين.
- الفترة الزمنية الطويلة التي يجب على المنظمة أن تنتظرها كي تبدو لها آثار التمكين الوظيفي.
- التكاليف الإضافية التي تترتب على عملية التمكين الوظيفي في بداية الأمر، مثل الحاجة إلى تدريب العاملين.
- التركيز على العاملين بالدرجة الأولى وتناسي السبب الحقيقي وراء تمكين هؤلاء العاملين.
- قد لا يسمح هيكل المنظمة بأن تتم عملية اتخاذ القرارات من العاملين في المنظمة.

(2) المعوقات الخارجية، وهي المعوقات التي تنجم عن تأثر المنظمة بالبيئة المحيطة بها، ومن هذه المعوقات :

- التغيرات الكثيرة والمستمرة في بيئة العمل.

- اتجاه المنظمة نحو تقليص عدد العاملين لديها، وعدم حاجتها للتمكين الوظيفي تبعاً لظروفها الاقتصادية والمالية.
- تغير سياسيات المديرين تجاه التمكين الوظيفي تبعاً لتغير هيكل المناصب الإدارية في المنظمة.

ثامناً- التمكين الوظيفي وفرق العمل:

ظهر مفهوم فريق العمل كغيره من الفلسفات الإدارية بغية مواجهة التحديات التي من الممكن أن تواجه المنظمات، ومساعدتها كذلك على تحقيق أهدافها. ورغم الجهود الأولية التي قام بها Elton Mayo، وما تمخضت عنه تجارب Hawthorne من أن إنتاجية الفرد إنما تزداد بزيادة التغيرات الإيجابية في ظروف العمل البيئية، نتيجة لتطوير مفهوم الهوية الجماعية بين المجموعة المستهدفة، إلا أن الأدب الإداري لم يتناول مفهوم فريق العمل بشكل مستقل إلا بعد ذلك بسنوات طويلة.

ويمكن تعريف فريق العمل بأنه مجموعة صغيرة من العاملين الذين يمتلكون المهارات المتكاملة التي تمكنهم من العمل معاً، لتحقيق هدف معين. ويمكن تعريفهُ كذلك بأنه مجموعة الأفراد الذين يجمعهم هدف مشترك، يسعون لتحقيقه من خلال التعاون والتكامل في مجال تشخيص كيفية العمل معاً، والتخطيط للتغيرات التي من الممكن أن توصلهم إلى مستوى عالٍ من الكفاية (اللوزي، 2002: 131).

إن نجاح المنظمات المستقبلية مرهوناً بمدى التكامل القائم بين احتياجات أعضاء الفريق وبين رؤية المنظمة وأهدافها. وفي المقابل تعتمد سلوكيات الأفراد تجاه التغيير التنظيمي الذي تسعى إليه المنظمة على النظام النفسي Psychological System في المنظمة، ويتضمن هذا النظام شبكة العلاقات الاجتماعية وأنماط السلوك مثل: العادات والأدوار والاتصالات التي تربط أعضاء الفريق الواحد. وبغض النظر عن الأشكال التي من الممكن أن تأخذها التدخلات السلوكية في هذا المقام، فإن المطلوب هو تحسين المهارات الأساسية التي من شأنها تعزيز عملية تمكين العاملين، وبالتالي التأسيس للفاعلية الإدارية في المنظمة (Brown, 2006: 241).

ومما يؤكد هذا الطرح، ما يراه الفياض (2005: 52) حيث أَن فريق العمل الفاعل إنما يتصف بالعلاقة الحميمة القائمة على الاحترام والثقة المتبادلة والتعاون والتنسيق، وبيئة العمل الصحية التي تقوم على المشاركة لا المنافسة، واللجوء إلى الإجماع في اتخاذ القرارات، والتزام جميع أعضاء الفريق بتطبيق القرارات التي اتخذها أعضاء الفريق، وتحفيز أعضاء الفريق على الإنجاز وتحقيق الأهداف.

ويؤكد معهد الإدارة . لندن (2001: 106) أنه يجب التفريق بين اجتماع مجموعة من الأفراد يعملون معاً في مكان معين، دون أن تستهدف أعمالهم تحقيق هدف واحد، وبين مجموعة الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق هدف محدد. حيث إن

المجموعة الأولى لا تمثل فريق عمل، أما المجموعة الأخرى فهي كذلك؛ لأن اجتماع أعضاء تلك المجموعة إنما يستند إلى سبب واضح وهو تحقيق هدف مشترك.

أهمية فرق العمل

تأتي أهمية تشكيل فرق العمل من واقع المزايا العديدة التي من الممكن أن تقدمها مثل هذه الفرق (معهد الإدارة. لندن، 2001: 106- 107) ومن هذه المزايا:

(1) المساعدة في تنسيق جهود الأفراد من أجل تمكينهم من تنفيذ الأعمال، وبخاصة الدقيقة منها والمعقدة.

(2) زيادة تحفيز الأفراد نتيجة لتنمية روح الفريق بينهم.

(3) محاولة الإفادة ما أمكن من خبرات ومعارف الأفراد من أعضاء الفريق.

(4) شعور أعضاء الفريق (العاملين) بالالتزام تجاه تنفيذ مهام الفريق.

(5) التخلص من معوقات الاتصال بين الأفراد، وتركيز جهودهم نحو العمل والإنتاج وليس التنافس لمجرد التنافس.

(6) تشجيع أعضاء الفريق على التكامل بغية الوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجههم.

أهداف فرق العمل

تسعى المنظمات من تشكيل فرق العمل إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تمكنها من التغلب على العديد من المشكلات التي تواجهها، مثل: تراجع أداء وحدات

العمل، وظهور الصراعات في بيئة العمل، وتراجع مستوى جودة الخدمات، وارتفاع التكاليف (اللوزي، 2002: 132) ومن هذه الأهداف:

(1) إيجاد المناخ التنظيمي السليم.

(2) تطوير مهارات العاملين وقدراتهم.

(3) تحسين نظم الاتصالات بين المستويات التنظيمية.

(4) اعتماد التخطيط المشترك لحل المشكلات.

(5) تطوير نوع من الالتزام لدى العاملين تجاه تحقيق الأهداف.

(6) تفويض السلطات للعاملين بفاعلية أكثر.

(7) مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.

(8) اتخاذ القرارات الأكثر فاعلية.

(9) شعور العاملين بالمسؤولية والرقابة الذاتية على الأعمال.

أشكال فرق العمل

تختلف طبيعة فرق العمل وأشكالها تبعاً لاختلاف مجموعة من الخصائص التي تؤثر في هذه الفرق والمهام المطلوبة منها وتتمثل هذه الأشكال في(اللوزي، 2002: 132- 133):

(1) الفرق الذاتية: وهي الفرق التي تمتلك مطلق السلطات التي تمكنها من إدارة نفسها بنفسها.

(2) الفرق الوظيفية: وهي الفرق التي تتكامل فيها جهود أعضائها من أجل تنفيذ أنشطة وواجبات وظيفية محددة مسبقاً.

(3) الفرق متعددة الوظائف: وهي الفرق التي تتشكل من مختلف الإدارات في المنظمة، بحيث يحتفظ كل عضو من أعضاء الفريق بمهام وظيفته السابقة قبل تشكيل الفريق.

اعتبارات تشكيل فرق العمل

هنالك العديد من الاعتبارات (معهد الإدارة. لندن، 2001: 106- 107)، التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تشكيل فرق العمل، ومن هذه الاعتبارات نذكر ما يأتي:

(1) وجود حاجة حقيقية لتشكيل فريق العمل، فليس كل المهام في المنظمات بحاجة إلى تشكيل فريق عمل من أجل إنجازها، بل على العكس من ذلك، فإن بعض الحالات لا تستدعي تشكيل مثل هذا الفريق، حيث يكون بالمستطاع أحياناً إنجاز المهام المطلوبة نفسها بجهود فردية وبكفاية أعلى.

(2) حرص أعضاء الفريق على الالتزام بالأنماط السلوكية التي تمكنهم من خلق نوع من التوازن بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.

(3) وضوح الأهداف المطلوبة، والمهارات الشخصية والفنية التي يتطلبها تحقيق مثل هذه الأهداف، ومن ثم وجود الأفراد الذين يتمتعون بهذه المهارات.

(4) وجود توازن ما بين الحاجات الشخصية لأعضاء الفريق وحاجات الفريق والمؤسسة.

(5) تنمية روح الفريق من أجل دفعهم للإبداع والابتكار والتطوير.

(6) تشارك أعضاء الفريق للقيم المشتركة المتعلقة بالعمل والمؤسسة.

(7) وجود استراتيجية لتكوين الفريق، ويقصد بذلك توافر الإطار العملي السليم الذي يتم من خلاله تطوير الفريق والارتقاء به، وهنا تبرز الحاجة لتناول الموضوعات التالية بالبحث وهي :

- المناخ السليم الذي يقوم على الثقة.
- إمكانية الوصول إلى المعلومات بسهولة ويسر.
- توافر الوقت الكافي لتنسيق الأنشطة ومتابعة سير العمل وعقد الاجتماعات الدورية.
- توافر التغذية الراجعة، بحيث يتمكن الأفراد من تقييم أدائهم والعمل على تحسين النواحي التي تتطلب ذلك.
- التسلسل المنطقي في بناء الفريق، حيث يجب التركيز أولاً على بناء الفريق في بادئ الأمر، ومن ثم توضيح الأهداف التي يسعى هذا الفريق لتحقيقها، وتحديد الأهداف المشتركة من أجل تحديد ما يمكن أن يقدمه كل عضو من أعضاء الفريق، ولهذا فإنه لا يجوز القفز إلى طرح

المشكلة ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها أثناء الاجتماع الأول لتشكيل الفريق.

(8) إمكانية إجراء فحص دقيق لتحديد نقاط القوة التي يمتلكها أعضاء الفريق، وبالتالي الإفادة منها وتوظيفها بشكل سليم، لتحقيق أهداف الفريق التي تمثل في نهاية الأمر أهداف المنظمة.

(9) ضرورة انضمام المدير إلى الفريق، من أجل أن يدرك الآخرون أهمية الفريق والأهداف التي يسعى لتحقيقها، وأن لكل فرد في هذا الفريق مهمة ودوراً مهماً يقوم به.

خصائص الفريق الفاعل

هنالك مجموعة من العناصر التي يمكن اعتمادها من أجل بيان خصائص الفريق الفاعل (كيفية بناء فرق عمل فعالة، 2002: 56- 65). وتنطوي هذه العناصر تحت عدة بنود تتمثل فيما يأتي:

1- **الأهداف:** إن الخاصية الأكثر أهمية للفريق العالي الأداء أن يكون أعضاؤه واضحين حول أهداف الفريق على الرغم من أن هذا يبدو واضحاً .

2- **الأدوار:** عندما تصبح الأهداف واضحة، ويصل الأعضاء إلى اتفاق بشأنها، فإنه على الأعضاء أن يبدأوا في تنظيم أنفسهم لتحقيق تلك الأهداف.

3- **الاعتمادية :** في فرق العمل الناجحة تتطلب المهام أن يعمل الأعضاء معاً كوحدة واحدة، وفي جماعات فرعية.

4- **القيادة:** في الفرق المنتجة، يتغير نمط القائد عند الضرورة استجابة لحاجات الجماعة المنبثقة.

5- **الاتصال والتغذية المرتدة:** من خصائص فرق العلم عالية الأداء، وجود هيكل اتصال مفتوح يسمح للأعضاء بالمشاركة . يُعطي لكل عضو حين يتحدث آذاناً مصغية، بصرف النظر عن عمره ولقبه الوظيفي؛ نوعه وعرقه ومهنته، أو أي خصائص أخرى تتعلق بمكانته الاجتماعية.

6- **المناقشة، اتخاذ القرار، والتخطيط:** أعضاء الفرق عالية الأداء ، يبذلون الوقت في تخطيط كيف سوف يمكنهم حل المشكلات واتخاذ القرارات .

7- **التطبيق التقييم:** الفرق عالية الأداء تطبق الحلول والقرارات التي يتخذها الأعضاء. يعني هذا أن يلتزم الأعضاء والقائد بتلك القرارات، وأن تعتبر المسؤولية تضامنية ويصبح كل عضو محاسباً من الآخرين لتنفيذ تلك القرارات .

8- **القواعد والاختلافات الفردية:** تنشئ الفرق الناجحة القواعد التي تشجع على الأداء المرتفع، الجودة والنجاح، مثل هذه الفرق لديها أيضاً قواعد تعمل على تشجيع الأعضاء لكي يكونوا مبتكرين ومجددين .

9- **البناء التنظيمي:** تشتمل الفرق الناجحة على أقل عدد ضروري من الأعضاء لإنجاز الأهداف والمهام وليس أكثر.

10- **التعاون وإدارة الصراع:** يؤكد عدد كبير من البحوث والدراسات على أن الفريق عالي الأداء يتسم بأنه متماسك بدرجة كبيرة ويضم أعضاء متعاونين بالطبع .

تاسعاً- تأهيل وتدريب العاملين لأغراض التمكين الوظيفي:

يعد العمل على وضع السياسات والإجراءات المتعلقة بتدريب الموظفين أحد مهام الإدارة، التي تستهدف توفير التدريب الضروري، لتمكينهم من تحقيق أهداف السياسات والإجراءات (Goetsch & Davis, 2006: 614). وذلك من خلال تهيئة الأمور الملائمة، مثل الدعم المالي. ويعد التدريب بمثابة المحاولة التي تستهدف تحسين أداء العاملين من خلال العمل على زيادة قدراتهم للنهوض بالإنجاز. ويمكن النظر كذلك إلى الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة العاملين على أداء الأعمال. وإلى العملية النظامية التي تستهدف تغيير سلوك العاملين بغية تنمية أهداف المنظمة وتطويرها .

كما يعد التدريب المناسب كذلك شرطاً أساسياً من شروط التمكين الوظيفي؛ لأنه يزود العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة للقيام بمهام السلطات والمسؤوليات، واتخاذ القرارات التي تترتب على عملية التمكين الوظيفي (اليعقوب 2004: 52). وتتراوح مجالات التدريب هنا ما بين إكساب العاملين المهارات المتعلقة بالأمور التقنية، وعملية اتخاذ القرارات على أسس علمية، وانضمامهم لفرق العمل. ويمكن

من هنا اعتبار أن تكلفة التمكين العالية إنما تعد إحدى النتائج السلبية التي من الممكن حدوثها نتيجة للتمكين الوظيفي.

ويرى الهيتي (2003: 223) أن التدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من زيادة كفايتهم في مجال أداء الأعمال. وبغض النظر عن الفرق بين مفهوم تدريب العاملين أو تطويرهم وتنميتهم؛ فإن تدريب العاملين وتنميتهم أو تأهيلهم، إنما يقصد منه إكساب العاملين المهارات وتطويرها من أجل أن يكونوا قادرين على قبول وتنفيذ المهام الجديدة التي سيفوضون بمزيد من السلطات من أجل تحقيقها وتنفيذها.

ويعرفُ صالح (2004: 101) التدريب بأنه الوسيلة التي يحصل من خلالها العاملون على المهارات والمعارف الفنية التي تلزمهم في إنجاز أعمالهم. وهو بذلك يؤكد التعريف ذاته أورده Flippo ، إذ عد التدريب بمثابة العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمهارة والمعرفة لتنفيذ عمل معين. وفي المقابل يرى جودة (2003: 175) أن التدريب هو ذلك الجهد المخطط له والمنظم الذي يهدف إلى إكساب العاملين المزيد من المعارف والمهارات الجديدة، أو تطوير المعارف والمهارات القديمة لديهم، وبمعنى آخر هو بناء الاتجاهات الحديثة لديهم وتطويرها.

أهمية التدريب بالنسبة للتمكين

تهتم المنظمات بصورة عامة بالتدريب من أجل تزويد العاملين لديها بالكفايات المطلوبة التي تمكنهم من أداء أعمالهم (الهيتي، 2003: 227) ؛ (صالح، 2004:

101). وتأتي أهمية التدريب في هذا المقام من واقع النتائج الإيجابية التي تنجم عن هذا التدريب؛ ومن مثل:

(1) تحسين السلوكيات التي تلائم طبيعة الأفراد التي يؤدونها وتطويرها.

(2) زيادة التزام العاملين وولائهم تجاه المنظمة.

(3) تنميط العادات والقيم التي تقوم عليها ثقافة المنظمة.

(4) معالجة نقاط ضعف الأداء، وبالتالي تحسين أداء العاملين.

(5) ارتفاع مستوى الإنتاجية في المنظمة.

(6) تطوير القادة، وتعميق قدرتهم على الإدارة وفاعلية تحقيق أهداف المنظمة.

(7) تحسين أداء العاملين من حيث زيادة مستوى إنتاجيتهم وتحسين جودة هذا الإنتاج.

(8) مساعدة المنظمة في مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية المستجدة، فيما يتعلق بتبني الأساليب التكنولوجية الحديثة، ومساعدة العاملين في استيعاب مفهوم التنظيم الحديث.

(9) تقليل الحاجة إلى الإشراف، وبالتالي توفير الوقت وتوجيه جهود المشرفين إلى نواحٍ أخرى ذات أهمية في المنظمة.

(10) تحسين عملية تقديم السلع والخدمات في المنظمة بما يؤسس لعلاقات متميزة مع عملائها.

(11) تقليل نسبة حوادث العمل، وبالتالي التقليل من خسائر المنظمة.

(12) تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة.

ويقسم ربابعة (2003: 54) أهمية التدريب إلى عدة محاور تتوزع على أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة، وأهمية التدريب بالنسبة للعاملين، وأهمية التدريب فيما يخص تطوير العلاقات الإنسانية، وفيما يلي بيان لهذا التقسيم.

(1) أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:

- زيادة مستوى الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- ربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المنظمة.
- مساعدة المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية.
- تطوير الأساليب القيادية في المنظمة وترشيد عملية اتخاذ القرارات فيها.
- تحديث معلومات المنظمة.
- زيادة فاعلية الاتصالات ما بين المستويات الإدارية في المنظمة.

(2) أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

- مساعدة العاملين في تطوير مهارات الاتصال فيما بينهم.
- تنمية دافعية العاملين تجاه الأداء.
- مساعدة العاملين في إدراك أهمية دورهم في المنظمة.
- تحسين قدرات العاملين في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات.

(3) أهمية التدريب في مجال تطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير سبل التفاعل الاجتماعي بين العاملين.
- تطوير قدرة العاملين على التكيف لقبول التغيرات في المنظمة.

- الإسهام في تنمية توجه العاملين الذاتي لخدمة أهداف المنظمة وتطويره.
- توطيد العلاقة بين الإدارة والعاملين.

عاشراً- التمكين الوظيفي والسماح بنسبة خطأ :

يعد السماح بنسبة خطأ في مجال التمكين الوظيفي العملية التي تقوم على إعطاء الموظف السلطات التي تمكنه من التفكير، والتصرف، واتخاذ الإجراءات، والرقابة على العمل، واتخاذ القرارات بصورة مستقلة. وذلك من منطلق أن السماح بنسبة خطأ يقوم على تعلم العاملين من أخطائهم أثناء العمل. يتعدى التمكين مسألة إعطاء الموظفين الصلاحيات، إلى السماح لهم بالتفكير واتخاذ القرارات بناءً على الصلاحيات الممنوحة لهم.

ويعتقد مهندسو الجودة أمثال (W.Edward Deming & Joseph M. Juran (Goetsch & Davis, 2006: 261)، أن (85%) من فشل المنظمات يعود لأسباب تنجم عن أنظمة التحكم الإدارية، وبرأيهم فإن الموظفين الذين يقومون بالعمل يتمكنون من ضبط ما يقارب (15%) من الأمور التي تسبب الفشل.

وتبرز أهمية تدريب الموظفين قبل إعطائهم السلطات لتنفيذ المهام واتخاذ القرارات، ليكونوا مؤهلين للتعامل مع معطيات الواقع، ويمتلكون القدرة على التعامل مع

الأخطاء المحتملة، والاحتياط للأخطاء غير المحتملة التي قد تواجههم أثناء تنفيذ المهام الموكلة إليهم (Butcher, 2006:2).

ويرى (Goetsch & Davis, 2006: 262) عند الحديث عن نسبة الخطأ المسوح بها في مجال التمكين الوظيفي، أن تعامل المديرين مع أخطاء الموظفين المتمكنين يجب أن يكون مماثلاً لتعاملهم مع أنفسهم في ارتكابهم لأخطاء مماثلة؛ وذلك من منطلق التمشي مع استراتيجية التمكين الوظيفي التي تقضي بضرورة السماح بنسبة من خطأ للموظفين أثناء تنفيذهم للمهام، أو اتخاذهم للقرارات، وبالتالي النظر لمثل هذه الأخطاء على أنها جزء من التجارب العملية التي يكتسبها الموظفون، أو بمعنى آخر السماح لهم بالتعلم من أخطائهم. إلا أن ذلك لا يعني أن يتمتع الموظف المتمكن بمطلق السلطات الممنوحة له لتنفيذ المهام أو اتخاذ القرارات دون قيد أو رادع، بحيث لا يكون مسؤولاً عما تتمخض عنه أفعاله وتصرفاته والقرارات التي يتخذها؛ بل على العكس من ذلك فإن التمكين الوظيفي إنما يتضمن في الواقع ركيزتين أساسيتين (Butcher, 2006:3) هما:

(1) المسؤولية Responsibility التي تعرف بأنها قدرة الموظف واستعداده للقيام بالأنشطة الوظيفية.

(2) المساءلة Accountability والتي يمكن اعتبارها الوسيلة التي تمكن المدير أو المديرين من التأكد من أن الموظف المسؤول عن تنفيذ بعض المهام، إنما يقوم بذلك بطريقة صحيحة، وهما يشيران إلى أن يقبل الموظف المتمكن بتحمل

المسؤوليات التي تنطوي عليها الصلاحيات الممنوحة له، وفي المقابل فإن على الموظف أن يخضع للمساءلة في حال ارتكابه لأخطاء جسيمة لا تسمح الإدارة بقبولها، وتكون أخطاء ذات أثر مباشر وكبير في المنظمة.

ومما يبرر ويعزز قيام استراتيجية التمكين الوظيفي الفاعلة على السماح بنسبة من خطأ أثناء تنفيذ المهام المنوطة بالموظف المتمكن، واتخاذ القرارات، هو أن الموظف الذي من المفترض أن يقبل بالسلطات الممنوحة له، إنما يحجم عن قبول مثل تلك السلطات إذا ما ترتب على ارتكابه لأية أخطاء عقاب من نوع ما. بل إن النقطة الأكثر أهمية في هذا المقام إنما تتمثل في أن الموظف - وإن قبل بالصلاحيات الممنوحة له، وهو يخشى معاقبته على أية أخطاء قد يرتكبها - سيحد حتماً من روح المبادأة لديه، سعياً لأن يحمي نفسه من العقاب، فيقتصر أفعاله مستقبلاً على تنفيذ الأوامر التي تصدر إليه من المديرين فقط، وهو الأمر الذي يخرج بالتمكين الوظيفي عن فلسفته واستراتيجيته الفاعله، ويصبح مجرد شعارٍ خاوٍ من كل معاني التمكين الوظيفي الحقيقية، فيكون ظاهر الأمر تمكيناً وظيفياً، وباطنه بيروقراطية تتضمن تفويض الموظف بعض السلطات (Maccoby, 1999:4).

المصارف التجارية في الأردن

المصرف هو الجهة التي تقوم بتجميع الأموال بصورة ودائع واستخدامها بطريقة ما . أو هو المنشأة التي تقبل ديونها في تسوية الديون بين أفراد ومؤسسات المجتمع. أما قانون المصارف الأردني رقم 24 لعام 1971 وتعديلاته فقد عرَف المصرف المرخص

بأنه الشركة التي رخص لها تعاطي الأعمال المصرفية وفق هذا القانون. وقد عرف الأعمال المصرفية بأنها جميع الخدمات المصرفية، لاسيما قبول الودائع واستعمالها مع الموارد الأخرى للبنك في الاستثمار، كلياً أو جزئياً، بالإقراض أو بأية طريقة أخرى يسمح بها هذا القانون.

ويرجع وجود المصارف المرخصة في الأردن إلى عام 1925، حيث بدأ المصرف العثماني، الذي عرف باسم مصرف كرندليز في أواخر الستينات ، بمزاولة أعماله في البلاد. وقد كان المصرف العربي الذي تأسس عام 1930 في القدس، ونقل مركزه الرئيس إلى عمان بعد أحداث عام 1948، هو أول المصارف الوطنية. تلاه تأسيس المصرف الأهلي الأردني في عام 1956، وتأسيس بنكين وطنيين جديدين هما مصرف الأردن وبنك القاهرة - عمان في عام 1960. كما شهدت فترة الأربعينات والخمسينات دخول أربعة مصارف غير أردنية للعمل في الأردن هي المصرف البريطاني للشرق الأوسط (HSBC حالياً)، والبنك العقاري العربي، ومصرف الرافدين، وبنك إنترا الذي خرج من السوق الأردني في عام 1966 إثر توقف المصرف الأم في بيروت عن العمل. وبعد ذلك توالى افتتاح عدد من المصارف الوطنية والأجنبية، بينما خرج من السوق عدد من المصارف، إما بسبب تعثر أدائها الناجم عن سوء أو ضعفها الإدارة و إما بسبب تعثر المصارف الأم في الخارج. ونتيجة لذلك، فقد أصبح عدد المصارف المرخصة العاملة في الأردن في الوقت الحاضر أربعة وعشرين بنكاً، تتوزع بواقع ستة عشر بنكاً أردنياً، منها بنكان إسلاميان، وثمانية مصارف أجنبية، منها خمسة مصارف

عربية. وقد عملت هذه المصارف داخل المملكة من خلال 456 فرعاً و155 مكتباً. وبلغ مؤشر عدد السكان إلى العدد الإجمالي لفروع المصارف العاملة في نهاية عام 2003 نحو 12.2 ألف نسمة لكل فرع. من جهة أخرى، بلغ عدد فروع المصارف الأردنية العاملة في الخارج في نهاية عام 2003 بما فيها مكاتب التمثيل، 139 فرعاً، منها 58 فرعاً في فلسطين والجدول (2) يبين عدد المصارف العاملة في الأردن.

جدول (2)

المصارف العاملة في الأردن

	السنة							
	1964	1970	1980	1990	2000	2002	2003	تشرين أول 2004
عدد المصارف	8	8	15	18	21	21	21	24
عدد الفروع داخل المملكة	22	41	124	298	469	471	449	456
عدد السكان (ألف نسمة)/ فرع	88.0	36.8	18.0	11.6	10.7	11.3	12.2	11.6

المصدر:البنك المركزي الأردني(2004) النشرة الإحصائية السنوية

الدراسات السابقة

أولاً:- الدراسات العربية المتعلقة بالتمكين:

لا بد من الإشارة مسبقاً إلى أن الباحثة لم تتمكن من العثور على دراسات عربية في موضوع التمكين في المصارف بصورة خاصة، أو ما يتعلق بموضوع التمكين نفسه، إلا أن بعض المواضيع الآداريه تناولت بعض أبعاد التمكين من بين متغيراتها، وهي :

1- **دراسة العبيديين (2004) بعنوان:** "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ ". هدفت إلى تعرف علاقة التمكين الإداري بخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ.

حددت الدراسة العناصر التالية للتمكين : التحرر من قيود التفويض الإداري، ومشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا، والتحفيز الذاتي، وجود نظام وقواعد للعمل الجماعي، ونمو الشخصية وتدعيم الإحساس بالشعور والأمان. كما حددت العناصر التالية لخصائص الوظيفة : تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، والتغذية العكسيه. واستخدمت الدراسة استبانة قامت بتطويرها، تكونت عينة الدراسة من (457) فرداً، منهم (132) من شركة الإسمنت، و (325) من مؤسسة الموانئ. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها ثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس علاقة التمكين الإداري بخصائص الوظيفة، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً في المنظمتين المبحوثتين بارتفاع قليل في شركة الإسمنت. وأوصت

الدراسة ضرورة تبني الإدارة العليا لمفهوم التمكين الإداري نظرياً وعملياً في المنظمتين المبحوثتين، وضرورة إعطاء الموظفين الفرصة في صنع القرار لإيجاد مناخ صحي، من أجل تطبيق عملية التمكين الإداري.

2- **دراسة اليعقوب (2004) بعنوان:** " ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي". هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة ثقة الموظف بالمدير وإدراكه للتمكين، وذلك من خلال العناصر الإدراكية للتمكين وهي: المعنى، والمقدرة، والاستقلالية وحرية الاختيار والتأثير. تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة طورتها الدراسة، وزعت على عينة تتألف من (249 استبانة)، وقد خلصت الدراسة إلى أن عنصر الثقة بالمدير هو نقطة جوهرية في جهود تمكين الموظفين. كما خلصت إلى ضرورة تطوير المهارات و القدرات الفردية للموظفين كالدورات التدريبية وتطوير المهارات و القدرات الفردية .

3- **دراسة الفياض (2005) بعنوان:** " تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره في القدرة التنافسية للمنظمة". هدفت الدراسة إلى بناء نموذجٍ نظريٍ يتضمن متغيري التمكين و القدرة التنافسية، وتطبيقه على الشركات الصناعية الأردنية العاملة في منطقة عمان التي تتعامل مع طين البحر الميت وأملاحه، وتنتج المواد العلاجية والطبية الصحية وذلك لاستقصاء أثر التمكين في القدرة التنافسه في هذه الشركات. قام الفياض بتطوير نموذج الدراسة النظري اعتمادا على أدبيات الموضوع، إذ إعتمدت على أربعة عناصر للتمكين :

الثقافة المشتركة، وتعليم العاملين، واستخدام التكنولوجيا (إنتاج واتصال).

كما اعتمدت أربعة عناصر للقدرة التنافسية هي: جودة المنتجات، وأسعار المنتجات ومدى ملاءمتها للجودة، ومرونة الاستجابة لطلبات العملاء، والمعاملة الحسنه للعملاء. وقد تكونت عينة الدراسة من (40) شركة أردنية عاملة في مجال مستحضرات البحر الميت. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من بينها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق القدرة التنافسية في الشركات عينة الدراسة، ووجود علاقة طردية ما بين (القدرة التنافسية) وكل من (فرق العمل، وجودة المنتجات، وتكنولوجيا الاتصالات).

4- **دراسة ناجي (2005) بعنوان:** "درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاية اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة في وزارة التربية التعليم في الأردن، ومستوى كفاية القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين أنفسهم، فضلاً عن تعرف العلاقة بين فهم الإداريين وممارستهم لتفويض السلطة ومستوى كفاية القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين، وتعرف أثر مكان العمل في فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة، على مستوى كفاية القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين. وتألفت عينة الدراسة من (337) فرداً من الإداريين

العاملين في وزارة التربية والتعليم منهم(118) إدارياً يعملون في وزارة التربية التعليم / المركز، المكونة من وزير التربية التعليم والأمينين العامين(2)، ومديري الإدارة(16)، والمديرين المختصين (31). أما رؤساء الأقسام فقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وعددهم (72)، و (219) إدارياً في مديريات التربية التعليم، وهم مديرو التربية والتعليم وعددهم (32)، والمديرون الفنيون والإداريون وعددهم (64)، ورؤساء الأقسام وعددهم (195)، وقد تم اختيار المديريات بطريقة عشوائية، كما تم اختيار جميع الإداريين في مديريات التربية والتعليم (عينة الدراسة). وبينت نتائج الدراسة أن درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية على جميع الفقرات، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية أيضاً . وأظهرت النتائج أيضاً أن مستوى كفاية اتخاذ القرار الإداري كان عالياً، وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين فهم الإداريين لتفويض السلطة وممارستها، وبين كفاية اتخاذ القرار الإداري، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمجال فهم الإداريين لتفويض السلطة تعزى لمكان العمل، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال ممارسة الإداريين لتفويض السلطة تعزى لمكان العمل ولصالح الإداريين في مديريات التربية والتعليم. أما فيما يتعلق بمستوى كفاية القرار الإداري، فقد أظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمكان

العمل. وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: تعزيز تفويض السلطة، وتذليل المعوقات التي تعيق عملية تفويض السلطة، وإجراء المزيد من الدراسات المماثلة على مؤسسات تربوية أخرى، مع إدخال متغيرات جديدة لمعرفة أثر هذه المتغيرات في عملية تفويض السلطة، وعلاقته بالقرارات الإدارية المتخذة فيها.

5- **دراسة العساف (2006) بعنوان:** "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام الوظيفي، والاستقرار الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الأردينة العامة الثمانية، شملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريس، مثلوا ما نسبته (15٪) من أفراد مجتع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، إذ بلغ (3.26) درجة من أصل (5) درجات للحد الأقصى، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

الحكومية العامة جاء مرتفعاً، إذ بلغ (3.54) درجة، وأن مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة جاء مرتفعاً أيضاً، إذ بلغ (3.46) درجة. ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة ممارسة التمكين الوظيفي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات العامة بكافة أبعاده ، وزيادة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وزيادة الاهتمام بعامل الجذب لاستقرار أعضاء الهيئات التدريسية وبقائهم في مراكز علهم.

6- **دراسة أندراوس (2006) بعنوان:** " درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية". هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مفاهيم الثقة التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. وتم تطوير أداة قياس مكونة من خمسة أجزاء هي: البيانات الشخصية، ومفاهيم الثقة، ودرجة ممارسة مفاهيم الثقة، ومفاهيم التمكين، ودرجة ممارسة مفاهيم التمكين. كما تم استخراج صدق الأداة، والتأكد من

ثباتها. وتكونت عينة الدراسة من جميع القادة الأكاديميين – رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2006/2005، في الجامعات الأردنية الرسمية البالغ عددهم (468) فرداً ، وبعد تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة فقد تم استرجاع (391) استبانة. ولتحليل البيانات فقد تم استخدام التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل التباين المتعدد، ونتائج اختبار شيفيية للمقارنات البعيدة، ونتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية ونتائج اختبار (أقل فرق دال (LSD))، للمقارنات الثنائية البعدية، ومعالم ارتباط بيرسون. وبينت نتائج الدراسة ما يلي: شيوع كل ممارسة من ممارسات مفاهيم الثقة ودقة المعلومات وتوافرها، إذ أن معظم التكرارات المرصودة على تحقق مفهوم الثقة وفقراته قد جاءت ضمن الدرجتين (عالية وعالية جداً)، مما يشير إلى مصداقية المتوسطات الحسابية المسحوبة لدرجة تحقق مفهوم الثقة وفقراته. وفرص الإبداع وتحقيق الذات، والسياسات الإدارية والسلوك القيادي الذي كانت درجة ممارسته الكلية في مجال السياسات الإدارية والسلوك القيادي ضمن الدرجة العالية، والقيم التنظيمية السائدة بدرجة عالية. وبينت نتائج الدراسة كذلك شيوع ممارسة مفاهيم التمكين بمجاليها الأكاديمي والإداري بدرجة عالية.

7- **دراسة العدوان (2006) بعنوان:** " أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية" . هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر خصائص المعلمات بأبعادها المختلفة: الملاءمة، والتوقيت المناسب، والدقة، والشمول، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها، في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، كما هدفت إلى تعرف مدى وجود فروق لأثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، والخبرة العملية). وأخيراً هدفت الدراسة إلى تعرف أهم المعوقات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات وأهم الاقتراحات الممكنة لعلاجها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات العامة المستقلة التي يتم إقرار موازنتها من قبل مجلس الوزراء، ويسري على موظفيها نظام الخدمة المدنية الذي يسري على موظفي الدولة كافة، حيث تم توزيع (254) استبانة، استرد منها (209)، كان منها (198) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد اعتمد تحليل البيانات على التحليل الإحصائي الوصفي والانحراف المتعدد والبسيط. وبعد اختبار الفرضيات باستخدام اختبار T- Test , F-test ومعامل التحديد R2 وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA ، وتحليل الأسئلة المفتوحة من خلال التكرارات والنسب المئوية، أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين خصائص المعلومات : الملاءمة، والتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول على المعلومات بين فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة الأردنية.
- لا توجد فروق لأثر خصائص المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي.
- هناك فروق لأثر خصائص المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى للعمر، والخبرة العملية.
- تتوافر المعلمات ذوات الخصائص الجيدة في المؤسسات العامة عينة الدراسة إذ بلغ متوسطها العام (3.71) من (5) .
- تعد القرارات الإدارية المتخذة من قبل المديرين عينة الدراسة فاعلة، إذ بلغ متوسطها العام (3.91) من (5) .

ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتمكين

1- **دراسة قام بها Denham وآخرون (1997) بعنوان** Doing yourself out of a job?: How Middle Managers Cope with Empowerment . **هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر سياسات التمكين الحديثة في الإدارة الوسطى في المنظمات ، وبيان كيفية تعامل المديرين في مستوى الإدارة الوسطى مع مسألة**

التمكين الوظيفي. وفي ظل تحول مديري الإدارة الوسطى من خبراء تقنيين إلى مدربين، ومقدار الصراع بينهم وبين مديري الإدارة العليا يتطلب مديري الإدارة الوسطى واتباع السياسة التي تهدد أعمالهم، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية : (1) كيف يؤثر التمكين الوظيفي في مديري الإدارة المتوسطة؟ (2) ما التقنيات التي يستخدمونها؟ (3) وما التأثيرات في المنظمة؟ اعتمدت الدراسة على (28) مقابلة شخصية مع مديرين في اثنتين من أكبر الشركات البريطانية في الفترة (1995- 1996). وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري الإدارة الوسطى يرفضون إلى حدٍ ما سياسة التمكين، وهذا بطبيعة الحال يؤثر في المحصلة النهائية لنجاح جهود التمكين الوظيفي في المنظمة.

2- دراسة **Holden (1999)** بعنوان The Perception gap in employee empowerment: a comparative study of banks in Sweden and Britain.

هدفت إلى دراسة أشكال التمكين في المصارف السويدية والبريطانية من حيث مقارنة درجة تمكين الموظفين في بنكين في السويد وبريطانيا ونوعه، وتعرف المورِدات التي تواجه هذه الممارسات في المجال التنظيمي. وقد تم توزيع (124) استبانة في المصرف السويدي، و(213) استبانة في المصرف البريطاني، مع إجراء (337) مقابلة مع المديرين والعاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات الإدارية بما فيها التمكين تتأثر كثيراً بالعوامل الاجتماعية، وتؤكد الدراسة ارتفاع مشاركة العاملين في السويد من البريطانيين في مكان العمل بسبب

العوامل الخارجية مثل قانون العمل، والقيمة الاجتماعية التغير التكنولوجي والظروف الاقتصادية.

3- **دراسة Sundbo (1999) بعنوان:** Empowerment of Employee Relation.

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين التاليين: (1) كيف تنجح منشئات الخدمات في تطوير كفايات العاملين للإبداع باستخدام إدارة الموارد البشرية ومشروعات التطوير التنظيمي من خلال عملية التمكين الوظيفي؟ (2) ما عوامل النجاح التي مكنت الموظفين من تطوير الكفايات الضرورية بعد أن تم تمكينهم. وتألفت عينة الدراسة من (275) موظفاً في مصرف سويدي. وتوصلت نتائج الدراسة بالنسبة للسؤال الأول إلى أن العديد من الموظفين ومديري الإدارة الوسطى قد تم تمكينهم، واشتركوا في مشاكل المصرف، والقليل منهم طوروا كفايات الإبداع المطلوبة، وهو الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في البرنامج وأهداف أنشطة الإبداع. أما بالنسبة للسؤال الثاني عوامل النجاح فكانت النتائج كالآتي:

- يجب انضمام كافة الأطراف (كافة مستويات الموظفين والمديرين) في عملية تطوير كفايات الموظفين (عملية التمكين).
- يجب أن يمتلك العاملون المهارات مثل فريق العمل الفاعل.
- يجب أن تتفاعل الإدارة بشكل سريع وأن تختار الأفكار التي يجب تطويرها والأنشطة التي يجب دعمها.

- يجب أن تتطور ثقافة المنظمة لتستوعب كافة التغيرات الداخلية والخارجية في المنظمة وأن هذه التغيرات تتطلب تعلماً تنظيمياً جديداً يعتمد على أنماط جديدة.

4- دراسة قام بها (Koberg, 1999) بعنوان Antecedent and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from the Health Care Industry، هدفت إلى معرفة أثر بعض الخصائص الديموغرافية: المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والجنس، والعرق، وخصائص مجموعة العمل مثل: الثقة بين العاملين، والتأثير المتبادل، والنمط القيادي، وهدف الجماعة في التمكين الوظيفي. كما حاولت الدراسة البحث في العلاقة بين التمكين الوظيفي والأداء في هذه المراكز. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في عملية التمكين الوظيفي ، وكان أكثر العوامل الديموغرافية تأثيراً هو المسمى الوظيفي.

5- دراسة قام بها (Wyers & Mason, 1999) بعنوان Empowerment in Small Business, Participation and Empowerment، هدفت إلى تعرف مدى إمكانية تطبيق التمكين الإداري في منظمات الأعمال الصغيرة وبغض النظر عن الاختلافات بين هذه المنظمات كماً ونوعاً. ومن خلال دراسة العديد من منظمات الأعمال الصغيرة توصلت الدراسة إلى أن ظاهرة التمكين الإداري ظاهرة متعددة الأبعاد، وأن تطبيقها في منظمات الأعمال الصغيرة يواجه

صعوبات ومعيقات من أهمها: ملكية منظمات الأعمال الصغيرة، والنمط القيادي الأوتوقراطي السائد فيها، ومركزية اتخاذ القرارات، وغياب تفويض السلطة والاستقلالية.

كما وجدت الدراسة أن تطبيق هذه الظاهرة في منظمات الأعمال الصغيرة يحتاج إلى تغيير في الهيكل التنظيمي، وهذا يكون غير ممكن بسبب علاقات المولين والزبائن، والعاملين الذين يقاومون التغيير خوفاً على مصالحهم. أوصت الدراسة بأن التمكين الإداري ضروري جداً لأعمال المنظمات الصغيرة، لأنه الأسلوب الفاعل لتطوير وتنمية هذه المنظمات على الرغم من المعيقات الموجودة فيها.

6- **دراسة قام بها Harley (1999) بعنوان:** The Myth of Empowerment: Work Organization, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces، بمعنى "خرافة التمكين الإداري، وتنظيم العمل، والتسلل الإداري، واستقلالية العاملين في منظمات أسترالية حديثة". وقامت الدراسة بتحديد مفهوم التمكين الإداري ومحاولة مطابقة هذا المفهوم مع تطبيقاته العملية. وقد اعتمدت الدراسة في بياناتها على مسح العلاقات الصناعية في المنظمات الأسترالية، وكذلك تساءلت الدراسة: هل يساعد وجود مبادئ الجودة الشاملة، وفرق العمل، ومشاركة العاملين على استقلالية العاملين، وظهور مفهوم التمكين الوظيفي في العمل؟ وكذلك

قامت الدراسة بتحليل العلاقة الارتباطية بين موقع العامل في الهيكل التنظيمي، وبين استقلاليته في العمل. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين موقع العامل في الهيكل التنظيمي وتمتعه بالاستقلالية في العمل، ولكنها توصلت إلى وجود اختلاف في التمكين الوظيفي من حيث النظرية النظرية والتطبيق.

7- **دراسة قام بها Lashley (2000) بعنوان** Empowerment through Involvement: a Case Study of TGI Friday Restaurants ، **هدفت إلى تعرف واقع التمكين وأهميته في إحدى المنظمات (سلسلة مطاعم** TGI Friday**)، وهي تسعى إلى تشجيع العاملين لديها لأن يكونوا قادرين على تقديم النصح والاستشارات لزبائن المطاعم، بالإضافة إلى إكسابهم القدرة على التعامل مع مختلف العملاء.**

ويرتكز التمكين في هذه الدراسة على قبول العاملين للمسؤولية المتعلقة بتقديم الخدمات للعملاء. وقد اختارت الدراسة (أربعة) فروع من فروع سلسلة المطاعم لإجراء الدراسة، وتكونت عينة الدراسة في كل فرع من هذه الفروع من 30 مفردة، تم جمع البيانات منهم بأسلوب المقابلة الشخصية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن سياسة اختيار وتعيين العاملين والمقابلات التي تجرى معهم لها دور كبير في مجال شعور العاملين بالقدرة الآتية، والتقليل من شعورهم بعدم امتلاك السلطة. وقد جاءت الحاجة إلى تمكين العاملين

وإعطائهم المزيد من الصلاحيات من واقع الازدحام الذي تمر به المطاعم أثناء الفترات الرئيسة لتقديم الخدمات. علاوة على ذلك أظهرت الدراسة أن الشعور بالسلطة يؤدي بالعاملين إلى تحمل ضغوط العمل، وكان لاجتماع فريق العمل لمدة (20) دقيقة قبل بدء العمل في فترات الخدمة الرئيسة أثر كبير في تنظيم العمل وتوفير الوقت المنقضي في خدمة العملاء، ومساعدة إدارة المطعم على ترتيب أولويات العمل.

8- دراسه قام بها كل من Siegall and Gardner (2002) بعنوان : Contextual Factors of Psychological Empowerment ، **بمعنى "عوامل الاقتران للتمكين النفسي". وهدفت الدراسة لفحص العلاقة بين أربعة عوامل اقتران مرتبطة في التمكين النفسي وهي: الاتصال بالرؤساء، والعلاقة مع المنظمة، والعمل كفريق، والاهتمام بالأداء، وبين أربعة أبعاد تمثل التمكين النفسي وهي: التأثير، والحرية، والدلالة، والقدرة.**

ومسحت الدراسة عينة مكونة من (203) موظفاً في مصانع الولايات الغربية في الولايات المتحدة، بواسطة استبانة تضمنت أسئلة عن الأبعاد المذكورة أعلاه، على مقياس ليكرت الخماسي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الاقتران الاتصال بالرؤساء، والعلاقة مع المنظمة، وبين عوامل التمكين: التأثير، والدلالة، والحرية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الاقتران: العمل كفريق، وبين القدرة. ووجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين العمل كفريق، وبين التأثير والدلالة. وأوصت الدراسة بضرورة ممارسة العاملين في هذه المصانع للتمكين الوظيفي حتى تستطيع المصانع الإفادة من العاملين، كما أوصت كذلك بضرورة توفير المعلومات اللازمة للعاملين وحفزهم على ممارسة التمكين الوظيفي من أجل الوصول إلى منظمات ذات إنتاجية عالية.

9- **دراسه قام بها Jarrar and Zairi (2002) بعنوان:** UK Employee Empowerment-a Survey of trends and best Practices ، **هدفت إلى** تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين. وقامت الدراسة بمسح عينة مكونة من (75) شركة بريطانية من خلال استبانة تقيس أبعاد التمكين. وتوصلت إلى أن أكثر الاتجاهات السائدة في عملية التمكين وأفضلها، هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليات أكبر.

وتوصي الدراسة بأن تعتمد المنظمات أسلوب التمكين الإداري لما له من قدرة في إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين فيها، وهذا يتطلب عملية إصلاح وتطوير وتغيير إداري في المناخ التنظيمي يسمح بتطبيق التمكين على أرض الواقع.

10- **دراسة قام بها McArthur (2002) بعنوان:** Democratic Leadership and Faculty Empowerment at the Community ، **بمعنى** (القيادة الديمقراطية وتمكين العمداء والعاملين في كليات المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية. ركزت الدراسة على البحث في دور عمداء كلية المجتمع، وعلاقتهم مع

العاملين في عدد من كليات المجتمع في الولايات المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى وجود بعض الخصائص غير الإيجابية التي يتسم بها المناخ التنظيمي لهذه الكليات، وهي سيادة النمط الأوتوقراطي، وطريقة اتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل، وفقدان الثقة بين عمداء الكليات والعاملين، ومقاومة التغيير، وعدم فاعلية نمط الاتصالات وتنوع الثقافات التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى أن مجموعة السمات السلبية تشكل معوقات لتمكين العمداء والعاملين بما فيهم أعضاء هيئة التدريس. واقترحت الدراسة مجموعة من الاستراتيجيات، وذلك للمساعدة في تمكين العاملين، ومنها تغيير دور العمداء ليكونوا مطورين، وقادة ومديرين، ووسطاء، ومسهلين لمرؤوسيهم، بالإضافة إلى تأهيل العمداء بالاعتماد على أسلوب التدريب الرسمي والمخطط وليس أسلوب التدريب غير الرسمي، وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك لمساعدتهم في تقبل التغيير، والاعتماد على أسلوب تفويض السلطة من قبل العمداء للعاملين في الكليات. أوصت الدراسة باستخدام مجموعة وسائل تساعد العمداء في تطبيق **الاستراتيجيات المذكورة أعلاه للوصول إلى تمكين العمداء والعاملين في هذه الكليات وهي:**

- تعزيز المشاركة الديمقراطية للعاملين والنظر إليها كحق مكتسب للعاملين، وليس مجرد وجهة نظر.

- تطوير المعرفة لدى العاملين في الكليات عن طريق برامج تدريبية رسمية وغير رسمية، وكذلك تطوير دافعية للعمل لديهم.
- التركيز على تشجيع الاستقلالية لدى العاملين، وخلق مناخ تنظيمي لتشجيع الثقة التنظيمية بين العالمين والعمداء.

11- Melhem (2003) بعنوان: Employee-Customer Relationships: An Investigation into The Impact of Customer-Contact and Employees' Capabilities on Customer Satisfaction in Jordan Banking Sector.

وهدفت هذه الدراسة إلى تقصّي أثر قدرات وإمكانات العاملين في الاتصال والتوصيات مع العملاء في رضا العاملين، ومن بينها عنصر التمكين الذي يقصد به إتاحة المجال أمام العاملين للاتصال والتواصل مع العملاء، وتزويدهم بالأدوات والمعدات التي تساعدهم. وبعد أن تم جمع البيانات اللازمة من قطاع المصارف الأردني قام بتحليلها إحصائيا، وشملت عينة الدراسه 750 موظفا من العاملين بقسم خدمة الزبائن في المصارف الآردنيه. بالإضافه إلى إستبانة قام الباحث بعمل المقابلات الشخصية مع الموظفين والزبائن، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة إيجابية قوية بين تمكين الموظفين وبين كل من: تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء، ورضا العملاء، ورضا العاملين. وأن العاملين يحبون أداء مهامهم ضمن فرق عمل مستقلة، لأنها توفر لهم الصلاحيات اللازمة في اتخاذ القرارات وتساعدهم في كسب رضا العملاء وولائهم. وتتفق افتراضات الدراسة الحالية مع نتائج دراسة Melham في أن

تمكين الموظفين يحفزهم لمزيد من العمل ويحقق رضاهم، مما يؤثر إيجابياً في أسلوب تعاملهم مع العملاء، وفي جودة الخدمات المقدمة لهم. وأن العمل من خلال فرق العمل يساعد على تطوير المنتجات وتحقيق رغبات العملاء ورضاهم.

12- دراسة Seibert (2005): بعنوان: Taking Empowerment to the next level: A Multiple-level Model of Empowerment, Performance and Satisfaction. هدفت إلى دراسة مناخ التمكين المتمثل في مشاركة العاملين من حيث الهيكل الإداري، والسياسات، والممارسات المرتبطة بالتمكين، ودراسة العلاقة بين التمكين النفسي من خلال العلاقة بين مناخ التمكين ومستوى المخرجات الفردية. وتكونت عينة الدراسة من (375) موظفاً من شركة تكنولوجيا ومعدات الطباعة في أمريكا. وتوصلت الدراسة الى ضرورة أخذ مناخ التمكين بعين الاعتبار كمظهر للجهود التنظيمية التي تدعم خبرات الموظفين في جهود التمكين الوظيفي. بالإضافة إلى أن تمكين وحدة العمل يرتبط بشكل إيجابي بأداء الموظفين في وحدة العمل. ووجود علاقة غير مباشرة بين مناخ التنظيم وأداء العمل.

13- دراسة قام بها Ahearne وآخرون (2005) بعنوان: "To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Perfomance. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر سلوك التمكين الإداري في رضا العملاء وأداء رجال المبيعات تكونت العينة من (321)

رجلاً من رجال البيع في الحقل الصيدلي و (864) عميلاً، وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين قليلي المعرفة والخبرة يفيدون من سلوك القائد في التمكين، ولم تظهر أية فائدة لمن لديهم خبرة وظيفية أكثر.

14- دراسة قام بها Greasley (2005) بعنوان Employee Perceptions of Empowerment ، هدفت إلى استكشاف: كيف ينظر الأفراد المتمكنون إلى التمكين؟ وذلك من خلال مقابلات شخصية أجريت مع العاملين في أربعة من مشاريع البناء. وتألفت عينة الدراسة لكل مشروع من (16) فرداً أجريت معهم مقابلات شفوية لمدة ساعة واحدة. وقد تم اختيار العامايـن وفقاً لمعيارٍ محددٍ وهو أن لا يكونوا من العاملين في الإدارة، ولا أن يكونوا من العاملين المتمكنين في إحدى هذه المشروعات. وقد خلصت الدراسة الى ضرورة أخذ وجهات نظر العاملين بعين الاعتبار عند العمل على قياس مستويات التمكين في العمل.

وتوصلت الدراسة كذلك إلى النتائج الآتية:

- إن أهم العوامل الرئيسة التي تؤثر في التمكين هي الأسلوب القيادي الذي يتبعه المشرفون في مشاريع البناء تلك.
- هنالك طريقتان أساسيتان لتحقيق التمكين وهما: (أ) تبادل الثقة بين الإدارة والعاملين. وقد أشار العاملون بهذا الصدد إلى أنهم يشعرون بأن الثقة قد أثرت فيهم كثيراً حيث جعلتهم أقدر على اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بأعمالهم. (ب) السماح للعاملين باتخاذ القرارات الخاصة

بأعمالهم، وقد لوحظ تباين مستويات اتخاذ القرارات في المشروعات الأربعة وفقاً لمدى السلطة التي يرغب الأفراد بقبولها.

تركز الدراسة الحالية على النواحي التالية التي قد تختلف عن الدراسات السابقة الأخرى :

1. ركزت هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة التي لم يتطرق إليها الباحثون من قبل في الدراسات السابقة التي أجريت على بعض القطاعات في الأردن.
2. هذه الدراسة، وبخاصة أن عملية التمكين في المصارف تأخذ أبعاداً واسعة رغم عدم انتشارها في الأردن على مستوى واسع.
3. ركزت على جميع المستويات الإدارية في الجهاز المصرفي من المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر ومديري الفروع والموظفين.

الجدول (3)

مقارنة نتائج الدراسات السابقة بالدراسة الحالة

نتائج الدراسات السابقة	تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة
1. دراسة العبيديين (2004) توصلت إلى ثبات صلاحية المتغيرات (التحرر من قيود التفويض الإداري، ومشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا، والتحفيز الذاتي،وجود نظام وقواعد للعمل الجماعي، ونمو الشخصية وتدعيم الإحساس بالشعور والأمان) في قياس علاقة التمكين الإداري بخصائص الوظيفة، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة للتمكين الإداري وأبعاده	1. مدى فهم المديرين في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين. 2. مدى ممارسة المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين (تأهيل وتدريب العاملين، تنمية روح الفريق، تفويض السلطات،

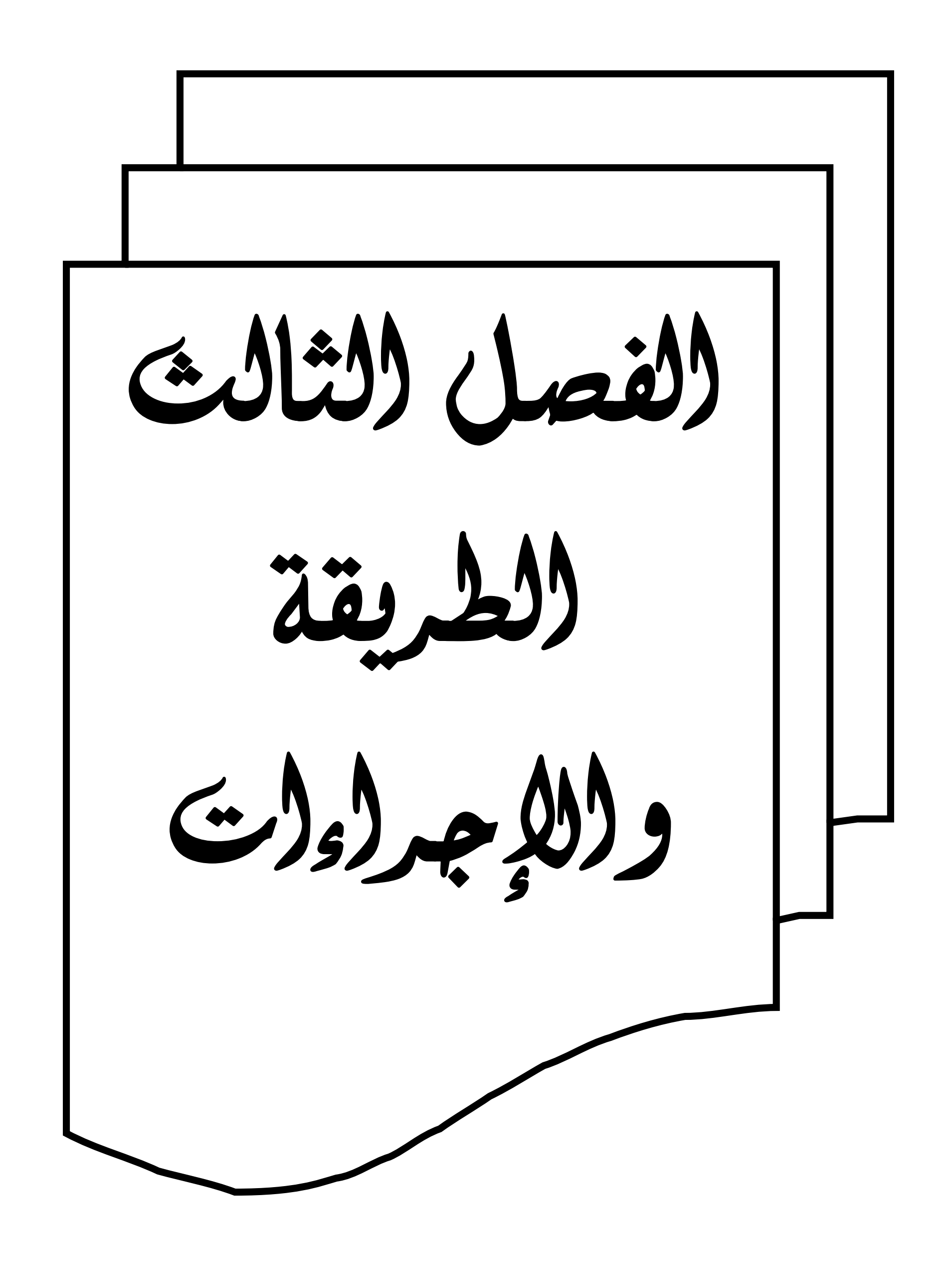
كان متوسطاً. 2. دراسة اليعقوب (2004) خلصت إلى أن عنصر الثقة بالمدير هو نقطة جوهرية في جهود تمكين الموظفين. 3. دراسة الفياض (2005) توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق القدرة التنافسية في الشركات عينة الدراسة، ووجود علاقة طردية ما بين (القدرة التنافسية) وكل من (فرق العمل، وجودة المنتجات، وتكنولوجيا الاتصالات). 4. دراسة ناجي (2005) توصلت إلى أن درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية وعلى جميع الفقرات، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية أيضاً . وأظهرت النتائج أيضاً أن مستوى كفاية اتخاذ القرار الإداري كان عالياً،وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين فهم الإداريين لتفويض السلطة وممارستها، وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق في مجال فهم الإداريين لتفويض السلطة تعزى لمكان العمل، وأنه تجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال ممارسة الإداريين لتفويض السلطة تعزى لمكان العمل ولصالح الإداريين في مديريات التربية والتعليم. أما فيما يتعلق بمستوى كفاية القرار الإداري، فقد أظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمكان العمل. 5. دراسة العساف (2006) توصلت إلى أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية العامة جاء مرتفعاً، وأن مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة جاء مرتفعاً أيضاً. ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية	السماح بنسبة الخطأ). 3. مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لجنس العاملين. 4. مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لأعمار العاملين. 5. مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمستوى الوظيفي للعاملين. 6. مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي للعاملين. 7. مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعدد سنوات خبرة العاملين العملية.

العامة، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها. 6. دراسة أندراوس (2006) توصلت إلى أن شيوع كل ممارسة من ممارسات مفاهيم الثقة: دقة المعلومات وتوافرها، إذ إن معظم التكرارات المرصودة على تحقق مفهوم الثقة وفقراته قد جاءت ضمن الدرجتين (عالية وعالية جداً). وفرص الإبداع وتحقيق الذات، والسياسات الإدارية والسلوك القيادي الذي كانت درجة ممارسته الكلية في مجال السياسات الإدارية والسلوك القيادي ضمن درجة عالية، والقيم التنظيمية السائدة بدرجة عالية. وبينت نتائج الدراسة كذلك شيوع ممارسة مفاهيم التمكين بمجاليها الأكاديمي والإداري بدرجة عالية. 7. دراسة العدوان (2006) توصلت إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين خصائص المعلومات (الملاءمة، والتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول على المعلومات) بين فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة الأردنية، وعدم وجود فروق لأثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى (للجنس، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي). ولأن هناك فروق لأثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى (للعمر، والخبرة العملية). 8. دراسة قام بها Denham وآخرون (1997) وتوصلت الى أن مديري الادارة الوسطى يرفضون الى حد ما سياسة التمكين وهذا بطبيعة الحال يؤثر على المحصلة النهائية لنجاح جهود التمكين الوظيفي في المنظمة.	

الإدارية بما فيها التمكين تتأثر كثيراً بالعوامل الاجتماعية، وتؤكد الدراسة على ارتفاع مشاركة العاملين في السويد من البريطانيين في مكان العمل بسبب العوامل الخارجية مثل قانون العمل، القيمة الاجتماعية التغير التكنولوجي والظروف الاقتصادية. 10. دراسة Sundbo (1999) توصلت الى ان العديد من الموظفين ومديري الإدارة الوسطى قد تم تمكينهم واشتركوا في مشاكل المصرف والقليل منهم طوروا كفايات الإبداع المطلوبة، وهو الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في البرنامج وأهداف أنشطة الإبداع. وبينت أن عوامل نجاح التمكين؛ يجب انضمام كافة الأطراف (كافة مستويات الموظفين والمديرين) في عملية تطوير كفايات الموظفين (عملية التمكين)، ويجب ان يمتلك العاملون المهارات مثل فريق العمل الفاعل ويجب ان تتفاعل الإدارة بشكل سريع وان تختار الأفكار التي يجب تطويرها والأنشطة التي يجب دعمها، ويجب ان تتطور ثقافة المنظمة لتستوعب كافة التغيرات الداخلية والخارجية في المنظمة وأن هذه التغيرات تتطلب تعلم تنظيمي جديد يعتمد على أنماط جديدة. 11. دراسة قام بها (Koberg, 1999) توصلت إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الجنس، والعرق) في عملية التمكين الوظيفي ، وكان أكثر العوامل الديموغرافية تأثيراً هو المسمى الوظيفي. 12. دراسة قام بها (Wyers & Mason, 1999) توصلت إلى أن ظاهرة التمكين الإداري ظاهرة متعددة الأبعاد، وأن تطبيقها في منظمات الأعمال الصغيرة يواجه صعوبات ومعيقات من أهمها: ملكية منظمات الأعمال الصغيرة، النمط القيادي الأوتوقراطي السائد فيها، مركزية اتخاذ القرارات، وغياب تفويض السلطة والاستقلالية. 13. دراسة قام بها Harley (1999) توصلت إلى وجود علاقة بين موقع العامل في الهيكل التنظيمي وتمتعه	

بالاستقلالية في العمل، ولكنها توصلت إلى وجود اختلاف في التمكين الوظيفي من حيث النظرية النظرية والتطبيق. دراسة قام بها Lashley (2000) توصلت إلى أن لسياسة اختيار وتعيين العاملين والمقابلات التي تجرى معهم دوراً كبيراً في مجال شعور العاملين بالقدرة الآتية والتقليل من شعورهم بعدم امتلاك السلطة. وأن الشعور بالسلطة يؤدي بالعاملين إلى تحمل ضغوط العمل. 14. دراسه قام بها كل من Siegall and Gardner (2002) توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الاقتران (الاتصال بالرؤساء، العلاقة مع المنظمة)، وبين عوامل التمكين (التأثير، والدلالة، والحرية)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الاقتران (العمل كفريق)، وبين (القدرة). ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل كفريق، وبين التأثير والدلالة. 15. دراسه قام بها Jarrar and Zairi (2002) توصلت إلى أن أكثر وأفضل الاتجاهات السائدة في عملية التمكين هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليات أكبر. 16. دراسة قام بها McArthur (2002) توصلت إلى وجود بعض الخصائص غير الإيجابية التي يتسم بها المناخ التنظيمي لهذه الكليات، وهي سيادة النمط الأوتوقراطي، وطريقة اتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل، وفقدان الثقة بين عمداء الكليات والعاملين، ومقاومة التغيير، وعدم فاعلية نمط الاتصالات وتنوع الثقافات التنظيمية. **17.** دراسة Melhem (2003) وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تمكين الموظفين وبين كلٍ من: تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء، ورضا العملاء، ورضا العاملين. وأن العاملين يحبون أداء مهامهم ضمن فرق عمل مستقلة لأنها توفر لهم الصلاحيات اللازمة في اتخاذ القرارات وتساعدهم في كسب رضا العملاء وولائهم. 18. دراسة Seibert (2005) توصلت إلى ضرورة أخذ مناخ	

	التمكين بعين الاعتبار كمظهر للجهود التنظيمية التي تدعم خبرات الموظفين في جهود التمكين الوظيفي. بالإضافة إلى أن تمكين وحدة العمل يرتبط بشكل إيجابي بأداء الموظفين في وحدة العمل. ووجود علاقة غير مباشرة بين مناخ التنظيم وأداء العمل. 19. دراسة قام بها Ahearne وآخرون (2005) توصلت إلى أن الموظفين قليلي المعرفة والخبرة يفيدون من سلوك القائد في التمكين ولم تظهر أية فائدة لمن لديهم خبرة وظيفية أكثر. 20. دراسة قام بها Greasley (2005) خلصت إلى ضرورة أخذ وجهات نظر العاملين بعين الاعتبار عند العمل على قياس مستويات التمكين في العمل. وأن أهم العوامل الرئيسة التي تؤثر في التمكين هي الأسلوب القيادي الذي يتبعه المشرفون في مشاريع البناء تلك. كما ان هنالك طريقتين أساسيتين لتحقيق التمكين وهما: (أ) تبادل الثقة بين الإدارة والعاملين. وقد أشار العاملون بهذا الصدد إلى أنهم يشعرون بأن الثقة قد أثرت فيهم كثيراً حيث جعلتهم أقدر على اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بأعمالهم. (ب) السماح للعاملين باتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، وقد لوحظ تباين مستويات اتخاذ القرارات في المشروعات الأربعة وفقاً لمدى السلطة التي يرغب الأفراد بقبولها.


الفصل الثالث
الطريقة
والإجراءات

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداتها، ودلالات صدق وثبات أداة الدراسة، والتعريفات المفاهيمية والإجرائية، والمعالجة الإحصائية.

منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لاستعراض الأدبيات ذات العلاقة بالتمكين الوظيفي، وكذلك الدراسات السابقة، مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة، كما تم تطوير أداة لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية الأردنية، وعددها (16) مصرفاً بكافة فروعها. والجدول الآتي يبين توزيع المصارف التجارية في الأردن وعدد فروعها.

جدول (4)

المصارف التجارية الأردنية

اسم المصرف	عدد الفروع	اسم المصرف	عدد الفروع
العربي	32	الإسلامي الأردني	52
الأهلي الأردني	41	التجاري الأردني	22
الأردن	43	الاتحاد للادخار والاستثمار	11
القاهرة عمان	33	الاستثمار العربي الأردني	8
الإسكان للتجاره والتمويل	95	العربي الإسلامي الدولي	11
الأردني الكويتي	29	فيلادلفيا للاستثمار. مصرف غير عامل	6
المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)	12	سوسيته- جنرال الأردن	15
الأردني للاستثمار والتمويل	7	الصادرات والتمويل	1

عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، إذ تم اختيار أحد عشر مصرفاً عشوائياً من المصارف التجاريه الأردنية، بنسبة مقدارها (69٪) من مجتمع الدراسة، ثم تم اختيار فروع المصارف المختارة بأسلوب العينة الطبقية، بنسبة (40٪) من كافة الفروع لكل مصرف، ويبين الجدول (5) توزيع عينة الدراسة حسب المصارف المختارة وعدد فروعها.

جدول (5)

توزيع عينة الدراسة حسب المصارف المختارة وعدد فروعها

اسم المصرف	عدد الفروع المختارة	عدد العاملين في الفروع	عدد أفراد عينة الدراسة
العربي	13	159	110
الأردن	17	208	89
الإسكان	38	292	91
الأردني الكويتي	12	126	51
المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)	5	69	63
الأردني للاستثمار والتمويل	3	55	45
الاتحاد للادخار والاستثمار	4	58	43
العربي الإسلامي الدولي	4	50	42
الإسلامي الأردني	21	213	81
الاستثمار العربي الأردني	3	43	26
الصادرات والتمويل	1	27	12
المجموع الكلي	121	1300	653

تم توزيع (653) استبانة على عينة الدراسة، ويوضح الجدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.

جدول (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الحالة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	430	٪66
	أنثى	223	٪34
العمر	أقل من 30 سنة	361	٪56
	من 30- 39 سنة	179	٪27.4
	من 40- 49 سنة	89	٪13.7
	من 50- 59 سنة	13	٪1.8
	60 سنة فأكثر	7	٪1.1
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	306	٪46.9
	5 - 10 سنوات	109	٪16.8
	11 - 16 سنة	125	٪19.1
	من17 – 22 سنة	54	٪8.2
	أكثر من 22 سنة	59	٪9.1
المؤهل العلمي	ثانوية فما دون	23	٪3.5
	دبلوم متوسط	113	٪17.1
	بكالوريوس	410	٪62.9
	دبلوم عالٍ	22	٪3.4
	ماجستير	85	٪13.1
المسمى الوظيفي	مدير فرع	77	٪11.8
	مدير تنفيذي	22	٪3.4
	رئيس قسم	121	٪18.5
	موظف	433	٪66.3

يلاحظ من الجدول (6) فيما يتعلق بالجنس أن نسبة الذكور بلغت (66٪) مقابل (34٪) من الإناث.

وفيما يتعلق بالعمر فقد شكل العاملون الذين تراوحت أعمارهم بين (أقل من 30 سنة) ما نسبته (56٪). مقابل (27.4٪) من العاملين تراوحت أعمارهم بين (30- 39 سنة)، وأخيرا جاءت نسبة العاملين الذين كانت أعمارهم (40 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (15.5٪).

وفيما يتعلق بالخبرة العملية فقد كانت أعلى نسبة لصالح العاملين الذين تقع خبرتهم بين (أقل من 5 سنوات)، حيث بلغت (46.9٪)، يليها نسبة العاملين الذين تقع خبرتهم بين (11- 16 سنة)، حيث بلغت (19.1٪)، يليها نسبة العاملين الذين تقع خبرتهم بين (5- 10 سنوات) ، حيث بلغت (16.8٪)، وأخيرا جاءت نسبة العاملين الذين تقع خبرتهم بين (17 سنة فاكثر)، في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (17.3٪).

وبالنسبة للمؤهل العلمي فقد كانت أعلى نسبة لصالح العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (62.9٪)، يليها نسبة العاملين الحاصلين على دبلوم متوسط فما دون حيث بلغت (20.6٪)، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الحاصلين على الدراسات العليا في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (16.5٪).

وأخيراً فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فقد شكل الموظفون ما نسبته (66.3٪)، يليها نسبة رؤساء الأقسام حيث بلغت (18.5٪)، يليها نسبة مديري الفروع حيث بلغت (11.8٪)، وأخيرا جاءت نسبة المديرين التنفيذين في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (3.4٪).

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري لمفهوم التمكين الوظيفي، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل بمعرفة مدى فهم المديرين في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين، ودرجة ممارسة المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين، وبيان أثر العوامل الديموغرافيه والشخصية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية، وتشتمل أداة الدراسة على جزأين:

- **الجزء الأول: خصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وتشتمل على: الجنس، والعمر، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.**
- **أما الجزء الثاني: من الاستبانة فقد خصص لقياس متغيرات الدراسة ليتضمن فقرات كافية تغطي متغيرات الدراسة (معرفة التمكين الوظيفي)، و(ممارسة التمكين الوظيفي). مستخدماً مقياس (ليكرت Likert) الخماسي الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات على النحو الآتي:**

1. **(موافق بشدة) ويمثل (5 درجات)**
2. **(موافق) ويمثل (4 درجات)**
3. **(محايد) ويمثل (3 درجات)**

4. (غير موافق) ويمثل (2 درجة)

5. (غير موافق بشدة) ويمثل (1 درجة)

وقد وزعت فقرات الاستبانة (36) فقرة لتشمل جميع متغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:-

1- الفقرات من (1 إلى 6) وتقيس متغير (معرفة التمكين الوظيفي).

2- الفقرات من (7 إلى 36) وتقيس متغير (ممارسة التمكين الوظيفي)، وقد توزعت هذه الفقرات لتشمل أربعة أبعاد مستقلة أساسية هي:-

- الفقرات من (7 إلى 12) وتقيس بعد (تفويض السلطات).
- الفقرات من (13 إلى 21) وتقيس بعد (تنمية روح الفريق).
- الفقرات من (22 إلى 28) وتقيس بعد (تدريب وتأهيل العاملين).
- الفقرات من (29 إلى 36) وتقيس بعد (السماح بنسبة خطأ).

وتم الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، حيث قسم المقياس إلى ثلاث فترات متساوية، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية (3.68- 5) تقابل التقدير (مرتفع)، وقيم المتوسطات الحسابية (2.34- 3.67) تقابل التقدير (متوسط)، وقيم المتوسطات الحسابية (1- 2.33) تقابل التقدير (ضعيف).

صدق أداة الدراسة وثباتـها :

جرى التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على عدد من الخبراء والمختصين في مجال إدارة الأعمال في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم واقتراحاتهم بخصوص مدى شمولية الأداة للمتغيرات المراد قياسها، ومدى سلامة صياغة فقراتها.

وتم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من العاملين في المصارف التجارية الأردنية، إذ بلغ عددهم (20) عاملاً من خارج عينة الدراسة. وذلك للتحقق من ثبات الأداة عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار (Test, Re-test)، بفارق أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني، بهدف استخراج معاملات ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة وأبعادها وللأداة كدرجة كلية، والجدول (7) يوضح قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة، إذ كانت قيماً مقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية.

الجدول (7)

قيم معاملات ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة وأبعادها وللأداة كدرجة كلية

الرقم	متغيرات الدراسة	أبعاد الدراسة	قيم معامل الثبات
1	معرفة التمكين الوظيفي		0.91
2	ممارسة التمكين الوظيفي	تفويض السلطات	0.95
		تنمية روح الفريق	0.88
		تدريب وتأهيل العاملين	0.92
		السماح بنسبة خطأ	0.90
-		الدرجة الكلية	0.93

كما تم استخدم اختبار (كرونباخ – ألفا) لحساب ثبات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (650) موظفاً وموظفةً، ويبين الجدول (8) نتائج الاختبار، حيث كانت قيم (كرونباخ – ألفا) لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها مقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية.

الجدول (8)

نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

الرقم	متغيرات الدراسة	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	قيم معامل الثبات
1	معرفة التمكين الوظيفي		6	75.8
2	ممارسة التمكين الوظيفي	تفويض السلطات	6	89.8
		تنمية روح الفريق	9	75.7
		تدريب وتأهيل العاملين	7	81.2
		السماح بنسبة خطأ	8	84.6

التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

- **التمكين الوظيفي:** عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار.
- **ويعرَّف إجرائياً بأنه:** الدرجة التي يحققها العاملون في المصارف التجارية لممارسة التمكين على فقرات التمكين الوظيفي في أداة الدراسة.

- **تفويض السلطة:** تخويل جزء من الصلاحيات للعاملين لتسهيل عملية تنفيذ المهام والوصول إلى الأهداف التنظيمية، ومنحهم العاملين القدرة على التصرف واتخاذ القرارات ضمن الحدود المطلوبة لتنفيذ مهام محددة.
- **ويعرّف إجرائياً بأنه:** الدرجة التي يحققها العاملون في المصارف التجارية لممارسة التمكين على فقرات تفويض السلطة في أداة الدراسة.
- **فريق العمل:** مجموعة صغيرة من العاملين الذين يجمعهم هدف مشترك يسعون لتحقيقه، ويمتلكون المهارات المتكاملة التي تمكنهم من العمل معاً لتحقيق هذا الهدف من خلال التعاون والتكامل في مجال تشخيص كيفية العمل معاً، والتخطيط للتغيرات التي من الممكن أن توصلهم إلى تحقيق الهدف. ويعرف إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحققها العاملون في المصارف التجارية لممارسة التمكين على فقرات فريق العمل في أداة الدراسة.
- **التدريب:** الجهد المخطط له والمنظم الذي يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من زيادة كفايتهم في مجال اداء الأعمال.
- **ويعرف إجرائياً بأنه:** الدرجة التي يحققها العاملون في المصارف التجارية لممارسة التمكين على فقرات التدريب في أداة الدراسة.
- **تنمية روح الفريق:** العمل على تطوير اتجاهات أفراد فريق العمل بما يضمن شعورهم بالانتماء للفريق، وبالتالي سعيهم المشترك لتحقيق أهداف هذا الفريق أو الأهداف المشتركة التي يلتقي عندها أعضاء الفريق.

- **ويعرف إجرائياً بأنه:** الدرجة التي يحققها العاملون في المصارف التجارية لممارسة التمكين على فقرات تنمية روح الفريق في أداة الدراسة.
- **السماح بنسبة خطأ:** ذلك الجزء من الأعمال التي يمكن أن يخطئ بها العاملون ضمن المستوى المتعارف عليه في مجال أخطاء العمل التي من الممكن أن تظهر حتى في الظروف الطبيعية، ومن هنا فإن السماح ببعض خطأ إنما يمثل تجاوز ذلك المدى البسيط من الخطأ الذي من الممكن أن ينجم عن تنفيذ بعض المهام الموكلة للعاملين.
- **ويعرف إجرائياً بأنه:** الدرجة التي يحققها العاملون في المصارف التجارية لممارسة التمكين على فقرات السماح بنسبة خطأ في أداة الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، وذلك على النحو التالي :-

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن تساؤلات الدراسة.
2. اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة، إضافة إلى اختبار (توكي) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق الإحصائية الناجمة عن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.



الفصل الرابع
نتائج الدراسة

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، إذ تمت الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

أولاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة

نتائج السؤال الأول، الذي ينص على: " ما مدى فهم المديرين في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين؟ "

يظهر الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات معرفة التمكين الوظيفي.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من الفقرات المتعلقة بمدى فهم المديرين لمفهوم التمكين الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعرفة	المرتبة
4	المصرف الذي أعمل فيه يتجه نحو مفهوم تمكين العاملين.	2.21	0.454	ضعيفة	1
2	التمكين لا يختلف بالمفهوم الإداري في المصرف عن التفويض.	2.20	0.512	ضعيفة	2
6	تسمح خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي باتخاذ القرارات الخاصة بعملي.	2.18	0.415	ضعيفة	3
1	لي معرفة بمفهوم التمكين.	2.17	0.468	ضعيفة	4
3	التمكين الوظيفي يطور من عمل المصرف.	2.14	0.365	ضعيفة	5
5	الهيكل التنظيمي للمصرف الذي اعمل فيه قليل المستويات الإدارية.	2.12	0.529	ضعيفة	6
الدرجة الكلية		2.17	0.224	ضعيفة	-

يشير الجدول (9) إلى أن جميع فقرات معرفة التمكين قد جاءت بدرجة معرفة ضعيفة، وتراوح متوسط الدرجات عليها ما بين (2.12) للفقرة (5) المتعلقة بمعرفة العاملين للمستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمصرف، و(2.21) للفقرة (4) المتعلقة بأن المصرف يتجه نحو مفهوم تمكين العاملين.

ويبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لمعرفة التمكين الوظيفي قد بلغ (3.17) بدرجة معرفة ضعيفة. هذا، وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة معتدلة نسبياً على جميع الفقرات، مما يشير إلى التقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمعرفة التمكين الوظيفي.

نتائج السؤال الثاني، الذي ينص على: " ما مدى ممارسة المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين ؟ "

يظهر الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة التمكين الوظيفي، ولكل بعد من أبعادها.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة التمكين الوظيفي ولكل بعد من أبعاده

أبعاد ممارسة التمكين الو0ظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المرتبة
تأهيل وتدريب العاملين	4.20	0.369	مرتفعة	1
تنمية روح الفريق	3.75	0.517	مرتفعة	2
تفويض السلطات	3.60	0.510	متوسطة	3
السماح بنسبة خطأ	2.19	0.268	ضعيفة	4
الدرجة الكلية	3.20	0.209	متوسطة	-

يشير الجدول (10) إلى أن درجة ممارسة التمكين الوظيفي كانت متوسطة، إذ بلغ متوسط الدرجات الكلية (3.20). وكانت درجة ممارسة التمكين مرتفعة في كل من تأهيل العاملين وتدريبهم وتنمية روح الفريق، إذ جاءتا بالمرتبتين الأولى والثانية، بمتوسط قدره (4.20 ، 3.75) على التوالي، وكانت درجة ممارسة تفويض السلطات متوسطة، بمتوسط قدره (3.60)، وأخيراً جاء السماح بنسبة خطأ في المرتبة الأخيرة، بدرجة ممارسة ضعيفة، وبمتوسط قدره (2.19).

هذا وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد ممارسة التمكين الوظيفي، إذ كانت النتائج على النحو الآتي:

تأهيل وتدريب العاملين:

يظهر الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات تأهيل وتدريبهم العاملين.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات تأهيل وتدريب العاملين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المرتبة
24	أشعر بأن التدريب يعمل على تحسين قدراتي في مواجهة التحديات.	4.26	0.634	مرتفعة	1
25	شاركت في برامج تدريبية تتعلق بصورة مباشرة بالتمكين الوظيفي.	4.25	0.745	مرتفعة	2
26	المحاضرات هي الوسيلة الرئيسة في البرامج التدريبية التي شاركت بها.	4.21	0.719	مرتفعة	3
23	تتطلب مني طبيعة عملي امتلاك مهارات متنوعة في اتخاذ القرارات.	4.17	0.605	مرتفعة	4
22	تشجع إدارة المصرف على المشاركة في برامج التدريب لتحسين مستوى الأداء.	4.16	0.631	مرتفعة	5
28	المصرف يركز على تنفيذ خطط العمل لأغراض التطوير.	4.16	0.674	مرتفعة	6
27	لدى المصرف الذي اعمل فيه خطط عمل سنوية في مجال العمل والتدريب.	4.16	0.689	مرتفعة	7
	الدرجة الكلية	4.20	0.369	مرتفعة	-

يشير الجدول (11) إلى أن جميع فقرات تأهيل وتدريب العاملين جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، وتراوح متوسط الدرجات عليها ما بين (4.16) للفقرة (27) المتعلقة بأن لدى المصرف خِطَطَ عملٍ سنويةٍ في مجال العمل والتدريب، و(4.26) للفقرة (24) المتعلقة بأن التدريب يعمل على تحسين قدرات العاملين في مواجهة التحديات.

ويبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لتدريب العاملين وتأهيلهم قد بلغ (4.20) بدرجة ممارسة مرتفعة. هذا، وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات

أفراد عينة الدراسة معتدلة نسبياً، على جميع الفقرات مما يشير إلى التقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتدريب العاملين وتأهيلهم.

تنمية روح الفريق:

يظهر الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات تنمية روح الفريق.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات تنمية روح الفريق مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المرتبة
14	تنمية روح الفريق جزء مهم من عملية التمكين الوظيفي.	4.19	0.654	مرتفعة	1
13	يستلزم وجود فريق عمل موحد كي يمكن تطبيق التمكين الوظيفي.	4.12	0.689	مرتفعة	2
19	تسهم تنمية روح الفريق في تنشيط الرقابة الذاتية لدى العاملين عند تنفيذ أعمالهم.	3.98	0.809	مرتفعة	3
18	تساعد فرق العمل على التخلص من معوقات الاتصال بين أعضائها.	3.90	0.761	مرتفعة	4
16	تشجع إدارة المصرف على ممارسة الأعمال من خلال فرق العمل.	3.82	0.878	مرتفعة	5

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المرتبة
15	تعمل إدارة المصرف على سيادة الثقة المتبادلة بين العاملين في المصرف.	3.77	0.926	مرتفعة	6
17	تدعم إدارة المصرف مشاركة فرق العمل لتحقيق الأهداف وتعاونها.	3.75	0.926	مرتفعة	7
20	يشجع المصرف منح المكافئات لفرق العمل أكثر من منحها للأفراد.	3.24	1.104	متوسطة	8
21	هنالك برامج متخصصة في التمكين الوظيفي شاركت فيها لمرة واحدة أو أكثر.	3.01	1.119	متوسطة	9
الدرجة الكلية		3.75	0.517	مرتفعة	-

يشير الجدول (12) إلى أن الفقرتين (20 ، 21) قد جاءتا بدرجة ممارسة متوسطة، وبلغ متوسط الدرجات عليها (3.01 ، 3.24) على التوالي، والفقرتان متعلقتان بأن المصرف يشجع منح المكافئات لفرق العمل أكثر من منحها للأفراد، وأن هنالك برامج متخصصة في التمكين الوظيفي شارك فيها العاملون لمرة واحدة أو أكثر.

وجاءت باقي الفقرات بدرجة ممارسة متوسطة، وتراوح متوسط الدرجات عليها ما بين (3.75) للفقرة (17) المتعلقة بأن إدارة المصرف تدعم مشاركة فرق العمل وتعاونها لتحقيق الأهداف، و(4.19) للفقرة (14) المتعلقة بأن تنمية روح الفريق جزء مهم من عملية التمكين الوظيفي.

ويبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لتنمية روح الفريق قد بلغ (3.75) بدرجة ممارسة مرتفعة. هذا، وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة مرتفعة نسبياً على الفقرتين (20 ، 21)، مما يشير إلى التفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة على هاتين الفقرتين. في حين كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة معتدلة نسبياً على باقي الفقرات، مما يشير إلى تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرات.

تفويض السلطات:

يظهر الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات تفويض السلطات.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات تفويض السلطات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المرتبة
8	يعمد المسؤولون في المصرف إلى تفويض بعض السلطات للعاملين معهم.	3.84	0.789	مرتفعة	1
7	التمكين الوظيفي يعني تفويض السلطات اللازمة لتعريف الأعمال الخاصة بمهامي.	3.81	0.774	مرتفعة	2
12	هنالك محدودية في السلطات الممنوحة لي. وسوف يرفع التمكين الوظيفي من مستوى السلطات الممنوحة لي.	3.76	0.802	مرتفعة	3
11	يدربني المصرف الذي أعمل فيه على عملية صناعة القرارات الخاصة بعملي واتخاذها .	3.72	0.949	مرتفعة	4
9	يمتاز النظام الإداري في المصرف الذي أعمل فيه بالسماح للعاملين بالمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها.	3.36	0.987	متوسطة	5
10	السلطات المفوضة لي حاليا لا تختلف عما ستكون عليه في حالة التمكين الوظيفي.	3.14	0.979	متوسطة	6
الدرجة الكلية		3.60	0.510	متوسطة	-

يشير الجدول (13) إلى أن الفقرتين (9 ، 10) قد جاءتا بدرجة ممارسة متوسطة، وبلغ متوسط الدرجات عليها (3.36 ، 3.10) على التوالي، وهما الفقرتان المتعلقتان بأن النظام الإداري في المصرف يمتاز بالسماح للعاملين بالمشاركة في

صناعة القرارات واتخاذها، وأن السلطات المفوضة للعاملين حاليا لا تختلف عما ستكون عليه في حالة التمكين الوظيفي.

وجاءت باقي الفقرات بدرجة ممارسة مرتفعة، وتراوح متوسط الدرجات عليها ما بين (3.72) للفقرة (11) والمتعلقة بأن المصرف يدرب العاملين على عملية صناعة القرارات الخاصة بعملهم واتخاذها، و(3.84) للفقرة (8) المتعلقة بأن المسؤولين في المصرف يعمدون إلى تفويض بعض السلطات للعاملين معهم.

ويبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لتفويض السلطات قد بلغ (3.60) بدرجة ممارسة متوسطة. هذا، وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة معتدلة نسبياً على جميع الفقرات، مما يشير إلى التقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتفويض السلطات.

السماح بنسبة خطأ:

يظهر الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات السماح بنسبة خطأ.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات السماح بنسبة خطأ مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المرتبة
31	الإدارة تقبل السماحات في تنفيذ خطط العمل بما لا يتجاوز 5٪.	2.38	0.572	متوسطة	1
32	في حال تأخري عن تنفيذ عمل ما لا يوجه لي إجراء رسمي.	2.22	0.546	ضعيفة	2
36	يسمح المصرف الذي أعمل فيه بنسبة من خطأ عند تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين.	2.19	0.608	ضعيفة	3
35	هنالك نسبة خطأ مسموح بها لا تتجاوز 5٪ فيما يتعلق بإنجاز الأعمال الموكلة إلي.	2.18	0.611	ضعيفة	4
33	تعاقب إدارة المصرف العاملين عند مخالفتهم إجراءات العمل.	2.16	0.435	ضعيفة	5
30	عندما يكون أدائي أقل من المستويات المطلوبة يوجهني رئيسي لإعادة النظر بمستوى أدائي.	2.14	0.380	ضعيفة	6
34	تترتب علي مسؤولية إذا ارتكبت خطأ في تنفيذ أعمالي.	2.14	0.362	ضعيفة	7
29	تقدم لي المساعدة عند الوقوع ببعض الأخطاء في عملي.	2.13	0.404	ضعيفة	8
	الدرجة الكلية	2.19	0.268	ضعيفة	-

يشير الجدول (14) إلى أن الفقرة (31) قد جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، وبلغ متوسط الدرجات عليها (2.38)، وهي المتعلقة بأن الإدارة تقبل السماحات في تنفيذ خطط العمل بما لا يتجاوز 5٪.

وجاءت باقي الفقرات بدرجة ممارسة ضعيفة، وتراوح متوسط الدرجات عليها ما بين (3.13) للفقرة (29) المتعلقة بأن إدارة المصرف تقدم المساعدة للعاملين عند الوقوع ببعض الأخطاء في عملهم، و(2.22) للفقرة (32) المتعلقة بأنه في حال تأخر العاملين عن تنفيذ عمل ما لا يوجه لهم إجراء رسمي.

ويبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام للسماح بنسبة خطأ قد بلغ (2.19) وبدرجة ممارسة ضعيفة. هذا، وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة معتدلة نسبياً على جميع الفقرات مما يشير إلى التقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالسماح بنسبة خطأ.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للجنس"

يظهر الجدول (15) نتائج اختبار Independent Sample T-test للفروق في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للجنس تعزى للجنس عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05).

جدول (15)

نتائج اختبار (ت) للفروق في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للجنس

أبعاد ممارسة التمكين	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تفويض السلطات	ذكر	3.63	534.	1.510	651	0.132
	أنثى	3.56	457.			
تنمية روح الفريق	ذكر	3.77	540.	0.825	651	0.409
	أنثى	3.73	472.			
تدريب وتأهيل العاملين	ذكر	4.19	366.	0.696	651	0.487
	أنثى	4.21	374.			
السماح لنسبة خطأ	ذكر	2.19	258.	0.218	651	0.828
	أنثى	2.20	286.			
الممارسة الكلية	ذكر	3.21	220.	0.383	651	0.702
	أنثى	3.20	187.			

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يلاحظ من الجدول (15) أن قيم (ت) لجميع أبعاد ممارسة التمكين الوظيفي وللدرجة الكلية لممارسة التمكين الوظيفي قد تراوحت بين (0.218 – 1.510)، بقيم احتمالية تراوحت (0.132 – 0.828)، وهي أكبر من القيمة المحددة

(0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للجنس، وبالتالي تقبل فرضية الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية، التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعمر العاملين"

يظهر الجدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVAللفروق في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعمرالعاملين عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05).

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعمرالعاملين

أبعاد ممارسة التمكين	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تفويض السلطات	أقل من 30 سنة	3.59	0.505	بين المجموعات	1.905	4	0.476	1.843	0.119
	من 30-39 سنة	3.61	0.502	داخل المجموعات	166.758	648	0.259		
	من 40-49 سنة	3.66	0.557	المجموع	168.664	652			
	من 50-59 سنة	3.72	0.358						
	60 سنة فأكثر	3.17	0.408						
	المجموع	3.60	0.510						
تنمية روح الفريق	أقل من 30 سنة	3.73	0.499	بين المجموعات	0.822	4	0.206	0.767	0.547
	من 30-39 سنة	3.77	0.566	داخل المجموعات	172.858	648	0.268		

	من 40-49 سنة	3.83	0.529	المجموع	173.681	652			
	من 50-59 سنة	3.74	0.265						
	60 سنة فاكثر	3.81	0.200						
	المجموع	3.75	0.517						
تدريب وتأهيل العاملين	أقل من 30 سنة	4.20	0.363	بين المجموعات	1.254	4	0.313	2.325	0.055
	من 30-39 سنة	4.16	0.380	داخل المجموعات	86.923	648	0.135		
	من 40-49 سنة	4.22	0.362	المجموع	88.177	652			
	من 50-59 سنة	4.14	0.376						
	60 سنة فاكثر	4.55	0.279						
	المجموع	4.20	0.369						
السماح لنسبة خطأ	أقل من 30 سنة	2.18	0.273	بين المجموعات	0.496	4	0.124	1.736	0.140
	من 30-39 سنة	2.21	0.226	داخل المجموعات	46.054	648	0.071		
	من 40-49 سنة	2.18	0.319	المجموع	46.550	652			
	من 50-59 سنة	2.38	0.272						
	60 سنة فاكثر	2.20	0.175						
	المجموع	2.19	0.268						
الممارسة الكلية	أقل من 30 سنة	3.20	0.194	بين المجموعات	0.071	4	0.018	0.402	0.807
	من 30-39 سنة	3.20	0.227	داخل المجموعات	28.362	648	0.044		

من 40-49 سنة	3.23	0.241	المجموع	28.432	652
من 50-59 سنة	3.24	0.185			
60 سنة فاكثر	3.23	0.127			
المجموع	3.20	0.209			

يلاحظ من الجدول (16) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسط درجات تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لمارسة التمكين الوظيفي تعزى لعمرالعاملين.

وتراوحت قيم (ف) المحسوبة لجميع أبعاد ممارسة التمكين الوظيفي وللدرجة الكلية لمارسة التمكين الوظيفي (0.402 – 2.325) بقيم احتمالية تراوحت بين (0.807 – 0.055)، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لمارسة التمكين الوظيفي تعزى لعمرالعاملين، وبالتالي تقبل فرضية الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة، التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لمارسة التمكين الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين"

يظهر الجدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA**للفروق في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لمارسة**

التمكين الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة الإحصائية

.(α=0.05)

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين

أبعاد ممارسة التمكين	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تفويض السلطات	مدير فرع	3.71	0.488	بين المجموعات	1.354	3	0.451	1.742	0.157
	رئيس قسم	3.59	0.533	داخل المجموعات	167.310	649	0.259		
	مدير تنفيذي	3.71	0.409	المجموع	168.664	652			
	موظف	3.58	0.510						
	المجموع	3.60	0.510						
تنمية روح الفريق	مدير فرع	4.02	0.452	بين المجموعات	10.793	3	3.598	14.268	0.000 ❖
	رئيس قسم	3.69	0.484	داخل المجموعات	162.888	649	0.252		
	مدير تنفيذي	4.16	0.468	المجموع	173.681	652			
	موظف	3.70	0.517						
	المجموع	3.75	0.517						
تدريب وتأهيل العاملين	مدير فرع	4.33	0.368	بين المجموعات	3.157	3	1.052	7.997	0.000 ❖
	رئيس قسم	4.08	0.354	داخل المجموعات	85.019	649	0.132		
	مدير تنفيذي	4.19	0.370	المجموع	88.177	652			
	موظف	4.21	0.364						
	المجموع	4.20	0.369						
أبعاد ممارسة التمكين	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة

السماح لنسبة خطأ	مدير فرع	2.19	0.279	بين المجموعات	0.299	3	0.100	1.391	0.245
	رئيس قسم	2.18	0.255	داخل المجموعات	46.251	649	0.072		
	مدير تنفيذي	2.31	0.315	المجموع	46.550	652			
	موظف	2.19	0.266						
	المجموع	2.19	0.268						
الممارسة الكلية	مدير فرع	3.30	0.211	بين المجموعات	1.360	3	0.453	10.821	0.000 ❖
	رئيس قسم	3.16	0.209	داخل المجموعات	27.072	649	0.042		
	مدير تنفيذي	3.34	0.199	المجموع	28.432	652			
	موظف	3.19	0.203						
	المجموع	3.20	0.209						

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يلاحظ من الجدول (17) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسط درجات تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين.

وبلغت قيمة (ف) المحسوبة للأبعاد: تنمية روح الفريق، وتدريب وتأهيل العاملين، والممارسة الكلية (14.268، 7.997، 10.821) بقيم احتمالية بلغت (0.000) لكل منها، وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتنمية روح الفريق، وتدريب وتأهيل العاملين، والممارسة الكلية تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين،

وبالتالي نرفض فرضية الدراسة بالنسبة لهذه الأبعاد، ولدرجة الممارسة الكلية. في حين لم تصل الأبعاد الأخرى حد الدلالة الاحصائية، وبالتالي تقبل فرضية الدراسة لباقي الأبعاد.

ومن أجل تحديد اتجاه الفروق الإحصائية في الأبعاد الدالة إحصائياً، فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية، ويبين الجدول (18) ذلك.

جدول (18)

نتائج اختبار توكي للفروق في درجة تقدير العاملين لممارسة التمكين تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين

أبعاد ممارسة التمكين الوظيفي	المتوسطات	مدير فرع (4.02)	رئيس قسم (3.69)	مدير تنفيذي (4.16)	موظف (3.70)
تنمية روح الفريق	مدير فرع (4.02)	-	0.33❖	0.14	0.32❖
	رئيس قسم (3.69)		-	0.47❖	0.01
	مدير تنفيذي (4.16)			-	0.46❖
	موظف (3.70)				-
تدريب وتأهيل العاملين	المتوسطات	مدير فرع (4.33)	رئيس قسم (4.08)	مدير تنفيذي (4.19)	موظف (4.21)
	مدير فرع (4.33)	-	0.25❖	0.14	0.12❖
	رئيس قسم (4.08)		-	0.11	0.13❖
	مدير تنفيذي (4.19)			-	0.02

	موظف (4.21)				-
الممارسة الكلية	المتوسطات	مدير فرع (3.30)	رئيس قسم (3.16)	مدير تنفيذي (3.34)	موظف (3.19)
	مدير فرع (3.30)	-	0.14❖	0.04	0.11❖
	رئيس قسم (3.16)		-	0.18❖	0.03
	مدير تنفيذي (3.34)			-	0.15❖
	موظف (3.19)				-

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يشير الجدول (18) إلى نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لدرجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتنمية روح الفريق تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين، وقد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير مديري الفروع والمديرين التنفيذين في المصارف التجارية الأردنية، ودرجة تقدير الموظفين في المصارف التجارية الأردنية لتنمية روح الفريق، كما كانت هناك فروق بين مديري الفروع والمديرين التنفيذين، وكانت هناك فروق أيضاً بين مديري الفروع ورؤساء الأقسام، وكانت هذه الفروق لصالح مديري الفروع والمديرن التنفيذين في المصارف التجارية الأردنية.

كما أظهرت نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لدرجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية للتأهيل والتدريب تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير مديري الفروع في المصارف التجارية

الأردنية، ودرجة تقدير الموظفين في المصارف التجارية الأردنية للتأهيل والتدريب، وكانت هناك فروق أيضاً بين مديري الفروع ورؤساء الأقسام، وكانت هذه الفروق لصالح مديري الفروع في المصارف التجارية الأردنية.

وأخيراً أظهرت نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لدرجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير مديري الفروع في المصارف التجارية الأردنية، ودرجة تقدير الموظفين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي، وكانت هناك فروق أيضاً بين مديري الفروع ورؤساء الأقسام، وكانت هذه الفروق لصالح مديري الفروع في المصارف التجارية الأردنية.

اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة، التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي للعاملين"

يظهر الجدول (19) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي للعاملين عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05).

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي للعاملين

أبعاد ممارسة التمكين	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تفويض السلطات	ثانوية عامة فما دون	3.51	0.425	بين المجموعات	1.595	4	0.399	1.540	0.189
	دبلوم متوسط	3.61	0.448	داخل المجموعات	167.069	648	0.259		
	بكالوريوس	3.61	0.506	المجموع	168.664	652			
	دبلوم عالٍ	3.80	0.582						
	ماجستير	3.53	0.592						
	المجموع	3.60	0.510						
تنمية روح الفريق	ثانوية عامة فما دون	3.84	0.362	بين المجموعات	0.772	4	0.193	0.720	0.578
	دبلوم متوسط	3.74	0.485	داخل المجموعات	172.908	648	0.268		
	بكالوريوس	3.77	0.521	المجموع	173.681	652			
	دبلوم عالٍ	3.69	0.267						
	ماجستير	3.69	0.615						
	المجموع	3.75	0.517						
تدريب وتأهيل العاملين	ثانوية عامة فما دون	4.32	0.289	بين المجموعات	1.377	4	0.344	2.559	0.038 ❖
	دبلوم متوسط	4.24	0.390	داخل المجموعات	86.799	648	0.135		
	بكالوريوس	4.20	0.368	المجموع	88.177	652			
	دبلوم عالٍ	4.08	0.449						
	ماجستير	4.11	0.320						
	المجموع	4.20	0.369						

السماح لنسبة خطأ	ثانوية عامة فما دون	2.21	0.186	بين المجموعات	1.136	4	0.284	4.035	0.003 ❖
	دبلوم متوسط	2.13	0.246	داخل المجموعات	45.414	648	0.070		
	بكالوريوس	2.19	0.258	المجموع	46.550	652			
	دبلوم عالٍ	2.37	0.346						
	ماجستير	2.22	0.317						
	المجموع	2.19	0.268						
الممارسة الكلية	ثانوية عامة فما دون	3.24	0.150	بين المجموعات	0.265	4	0.066	1.520	0.195
	دبلوم متوسط	3.19	0.209	داخل المجموعات	28.167	648	0.044		
	بكالوريوس	3.21	0.211	المجموع	28.432	652			
	دبلوم عالٍ	3.25	0.163						
	ماجستير	3.16	0.220						
	المجموع	3.20	0.209						

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يلاحظ من الجدول (19) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسط درجات تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لمارسة التمكين الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي للعاملين.

وبلغت قيمة (ف) المحسوبة للبعدين؛ تدريب العاملين وتأهيلهم، والسماح بنسبة خطأ (2.559، 4.035) بقيم احتمالية بلغت (0.038 ، 0.003) على التوالي، وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتدريب العاملين وتأهيلهم، والسماح بنسبة خطأ تعزى للمؤهل العلمي للعاملين، وبالتالي ترفض فرضية الدراسة بالنسبة لهذين البعدين. في حين لم تصل الأبعاد الأخرى حد الدلالة الإحصائية، وبالتالي

تقبل فرضية الدراسة لباقي الأبعاد. ومن أجل تحديد اتجاه الفروق الإحصائية في ممارسة التمكين الوظيفي، فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية، ويبين الجدول (20) ذلك.

جدول (20)

نتائج اختبار توكي للفروق في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين

أبعاد ممارسة التمكين	المتوسطات	ثانوية عامة فما دون (4.32)	دبلوم متوسط (4.24)	بكالوريوس (4.20)	دبلوم عالي (4.08)	ماجستير (4.11)
تدريب وتأهيل العاملين	ثانوية عامة فما دون (4.32)	-	0.08	0.12	0.24❖	0.21❖
	دبلوم متوسط (4.24)		-	0.04	0.16	0.13❖
	بكالوريوس (4.20)			-	0.12	0.09❖
	دبلوم عالٍ (4.08)				-	0.03
	ماجستير (4.11)					-
السماح بنسبة خطأ	المتوسطات	ثانوية عامة فما دون (2.21)	دبلوم متوسط (2.13)	بكالوريوس (2.19)	دبلوم عالي (2.37)	ماجستير (2.22)
	ثانوية عامة فما دون (2.21)	-	0.08	0.02	0.16	0.01
	دبلوم متوسط (2.13)		-	0.06❖	0.24❖	0.09❖
	بكالوريوس (2.19)			-	0.18❖	0.03
	دبلوم عالٍ (2.37)				-	0.15❖
	ماجستير (2.22)					-

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يشير الجدول (20) إلى نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لدرجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتدريب وتأهيل العاملين تعزى للمؤهل العلمي للعاملين، وقد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير العاملين الحاصلين على درجة الماجستير في المصارف التجارية الأردنية، ودرجة تقدير العاملين الحاصلين على الدبلوم العالي من جهة، وبين درجة تقدير العاملين في المصارف الحاصلين على المؤهلات الأخرى، وكانت هذه الفروق لصالح العاملين الحاصلين على درجات علمية أقل من الدبلوم العالي.

كما أظهرت نتائج اختبار توكي لدرجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية للسماح بنسبة خطأ تعزى للمؤهل العلمي للعاملين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير العاملين الحاصلين على الدبلوم المتوسط، وبين درجة تقدير العاملين الحاصلين على مؤهلات أعلى، وكانت هناك فروق ذات دلالة بين درجة تقدير العاملين الحاصلين على الدبلوم العالي ، وبين درجة تقدير العاملين الحاصلين على البكالويوس من جهة، والحاصلين على الماجستير من جهة أخرى، وكانت هذه الفروق لصالح العاملين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس فما فوق.

اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة، التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعدد سنوات خبرة العاملين العملية "

يظهر الجدول (21) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVAللفروق في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي، تعزى لعدد سنوات خبرة العاملين العملية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05).

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعدد سنوات خبرة العاملين العملية

أبعاد ممارسة التمكين	الخبرة العملية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تفويض السلطات	أقل من 5 سنوات	3.62	0.517	بين المجموعات	4.833	4	1.208	4.757	0.001
	5 - 10 سنوات	3.48	0.411	داخل المجموعات	163.830	648	0.254		
	11 – 16 سنة	3.74	0.469	المجموع	168.664	652			
	من 17 – 22 سنة	3.51	0.618						
	أكثر من 22 سنة	3.56	0.547						
	المجموع	3.60	0.510						
تنمية روح الفريق	أقل من 5 سنوات	3.76	0.500	بين المجموعات	1.103	4	0.276	1.031	0.391

	5 - 10 سنوات	3.69	0.523	داخل المجموعات	172.578	648	0.268		
	11 – 16 سنة	3.82	0.469	المجموع	173.681	652			
	من 17 – 22 سنة	3.73	0.745						
	أكثر من 22 سنة	3.75	0.441						
	المجموع	3.75	0.517						

أبعاد ممارسة التمكين	الخبرة العملية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تدريب وتأهيل العاملين	أقل من 5 سنوات	4.23	0.362	بين المجموعات	1.517	4	0.379	2.823	0.024
	5 - 10 سنوات	4.11	0.381	داخل المجموعات	86.660	648	0.134		
	11 – 16 سنة	4.17	0.370	المجموع	88.177	652			
	من 17 – 22 سنة	4.16	1.358						
	أكثر من 22 سنة	4.27	0.364						
	المجموع	4.20	0.369						
السماح لنسبة خطأ	أقل من 5 سنوات	2.17	0.276	بين المجموعات	0.436	4	0.109	1.525	0.193

	5 - 10 سنوات	2.23	0.251	داخل المجموعات	46.114	648	0.071		
	11 – 16 سنة	2.19	0.241	المجموع	46.550	652			
	من 17 – 22 سنة	2.17	0.267						
	أكثر من 22 سنة	2.25	0.301						
	المجموع	2.19	0.268						
الممارسة الكلية	أقل من 5 سنوات	3.21	0.190	بين المجموعات	0.316	4	0.079	1.813	0.125
	5 - 10 سنوات	3.17	0.209	داخل المجموعات	28.116	648	0.044		
	11 – 16 سنة	3.23	0.201	المجموع	28.432	652			
	من 17 – 22 سنة	3.17	0.286						
	أكثر من 22 سنة	3.21	0.234						
	المجموع	3.20	0.209						

يلاحظ من الجدول (21) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسط درجات تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعدد سنوات خبرة العاملين العملية.

وبلغت قيمة (ف) المحسوبة للبعدين؛ تفويض السلطات ، وتدريب وتأهيل العاملين (4.757، 2.823) بقيم احتمالية بلغت (0.001 ، 0.024) على التوالي، وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتفويض السلطات، وتدريب العاملين وتأهيلهم تعزى لعدد سنوات خبرة العاملين العملية، وبالتالي ترفض فرضية الدراسة بالنسبة لهذين البعدين. في حين لم تصل الأبعاد الأخرى حد الدلالة الإحصائية، وبالتالي تقبل فرضية الدراسة لباقي الأبعاد.

ومن أجل تحديد اتجاه الفروق الإحصائية في ممارسة التمكين الوظيفي، فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية، ويبين الجدول (22) ذلك.

جدول (22)

نتائج اختبار توكي للفروق في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي تعزى لعدد سنوات خبرة العاملين العملية

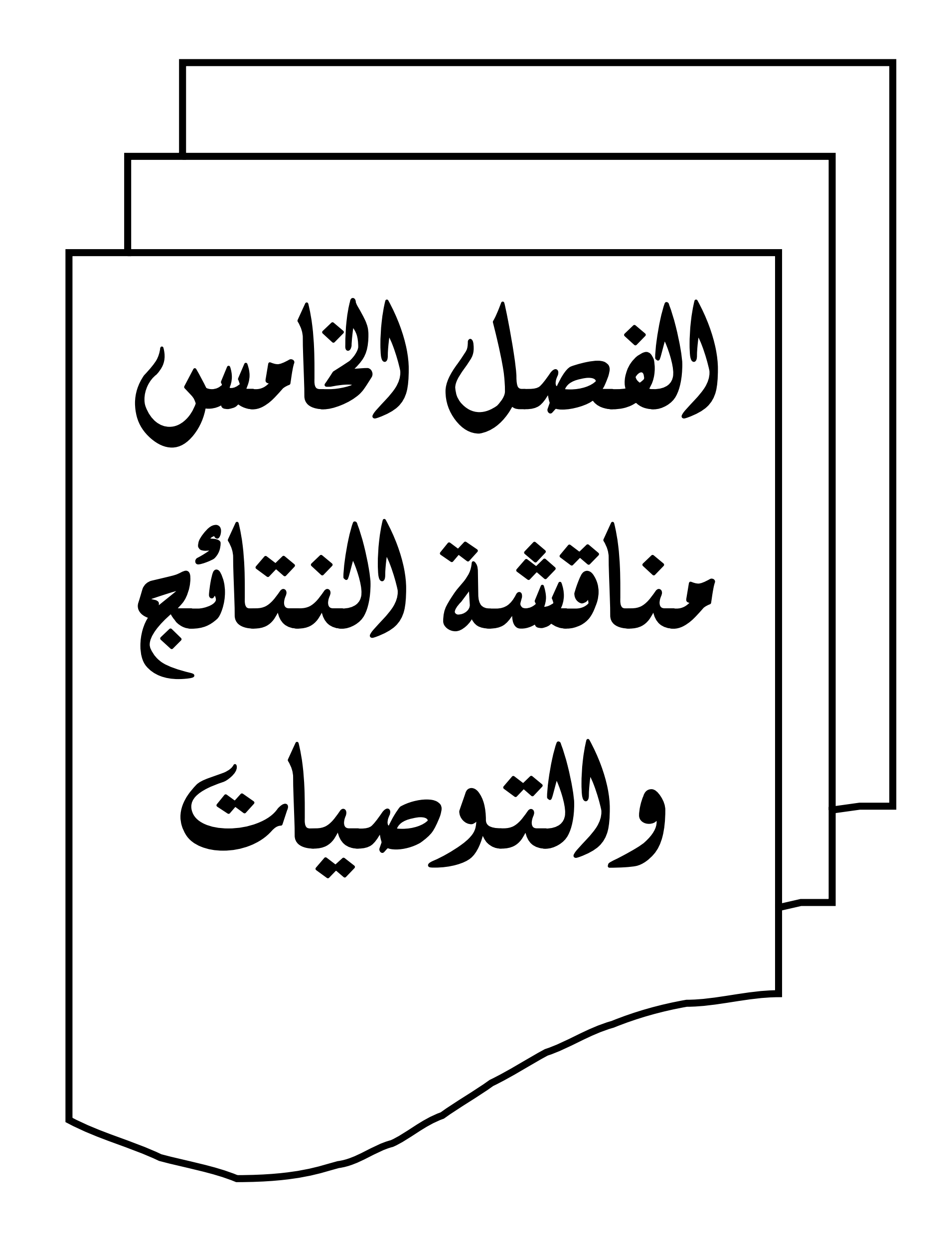
أبعاد ممارسة التمكين	المتوسطات	أقل من (5) سنوات (3.62)	(5-10) (3.48)	(11-16) (3.74)	(17-22) (3.51)	أكثر من 22 (3.56)
تفويض السلطات	أقل من (5) سنوات (3.62)	-	0.14	0.12	0.11	0.06
	(5-10) (3.48)		-	0.26❖	0.03	0.08
	(11-16) (3.74)			-	0.23❖	0.18
	(17-22) (3.51)				-	0.05
	أكثر من 22 (3.56)					-
تدريب وتأهيل العاملين	المتوسطات	أقل من (5) سنوات (4.23)	(5-10) (4.11)	(11-16) (4.17)	(17-22) (4.16)	أكثر من 22 (4.27)
	أقل من (5) سنوات (4.23)	-	0.12❖	0.06	0.07	0.04
	(5-10) (4.11)		-	0.06	0.05	0.16
	(11-16) (4.17)			-	0.01	0.10
	(17-22) (4.16)				-	0.11

-					أكثر من 22 (4.27)	

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يشير الجدول (22) إلى نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لدرجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتفويض السلطات تعزى لعدد سنوات خبرة العاملين العملية، وقد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير العاملين الذين تقع خبرتهم العملية بين (11- 16) سنة من جهة، ودرجة تقدير العاملين الذين تقع خبرتهم بين (5- 10) سنوات، والعاملين الذين تقع خبرتهم العملية بين (17- 22) سنة من جهة أخرى، وكانت هذه الفروق لصالح العاملين الذين تقع خبرتهم العملية بين (11- 16) سنة.

كما أظهرت نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لدرجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتدريب والعاملين وتأهيلهم تعزى لعدد سنوات خبرة العاملين العملية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير العاملين الذين تقع خبرتهم العملية بين أقل من (5) سنوات، ودرجة تقدير العاملين الذين تقع خبرتهم العملية بين (5- 10) سنوات، وكانت هذه الفروق لصالح العاملين الذين تقع خبرتهم العملية بين أقل من (5) سنوات.


الفصل الخامس
مناقشة النتائج
والتوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات التي تقدمها للعاملين في المصارف الأردنية فيما يتعلق بالتمكين الوظيفي.

مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (9)، أن درجة معرفة العاملين في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم التمكين الوظيفي كانت ضعيفة، وعلى مستوى الفقرات أيضا.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى قلة الاهتمام من قبل إدارات المصارف التجارية الأردنية للمفاهيم الإدارية الحديثة كالتمكين الوظيفي. ويتمثل التمكين بإعطاء العاملين القوة التي تجعلهم قادرين على وضع أهداف العمل الخاصة بهم، واتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجههم ضمن حدود مسؤولياتهم والسلطات المخولة لهم .

ولابد أن تعد المصارف التجارية التمكين اسراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين القوة التي تمكنهم من المشاركة في إدارة المنظمة، وتتيح الفرصة أمامهم لاتخاذ القرارات المناسبة التي تتطلبها طبيعة أعمالهم (العساف، 2006: 16)، وأنها

المؤثر القوي في الفاعلية التنظيمية والإدارية والإبداع التنظيمي في المنظمات (Shelton, 2002: 3).

كما يعطي التمكين العاملين في المصارف التجارية مزيداً من السلطة لممارسة الرقابة وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، والسماح لهم باتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون أعمالهم اليومية، وإعطائهم حرية التصرف والاستقلالية في تأدية أعمالهم، وفي المقابل تحملهم للمسؤولية المتعلقة بالنتائج المترتبة على أعمالهم. ونقل السلطات إلى العاملين بغية تمكينهم من ممارستها في أداء المهام الموكلة إليهم دون تدخل مباشر من الإدارة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العبيديين (2004) التي بينت أن مستوى إدراك العاملين للتمكين الوظيفي وأبعاده كان متوسطاً، في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ.

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (10)، أن درجة ممارسة التمكين الوظيفي كانت متوسطة، إذ بلغ متوسط الدرجات الكلية (3.20). وكانت درجة ممارسة التمكين مرتفعة في كل من تدريب العاملين وتأهيلهم، وتنمية روح الفريق إذ جاءتا بالمرتبين الأولى والثانية، بمتوسط قدره (4.20 ، 3.75) على التوالي، وكانت درجة ممارسة تفويض السلطات متوسطة، بمتوسط قدره (3.60)، وأخيراً جاء السماح بنسبة خطأ في المرتبة الأخيرة، وبدرجة ممارسة ضعيفة، بمتوسط قدره (2.19). وتفسر الباحثة هذه النتيجة باهتمام المصارف التجارية الأردنية بتدريب

العاملين وتأهيلهم، والعمل بروح الفريق لما يتطلبه العمل المصرفي من درجة عالية من الدقة، والقدرة على التعامل مع المواقف المستجدة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Jarrar & Zairi,2002) التي أشارت إلى أن أكثر الاتجاهات السائدة في عملية التمكين وأفضلها هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر، وأن مفهوم التمكين الوظيفي كتطبيق لا يزال في مرحلة الطفولة والبداية، مع وجود عدم رغبة لبعض الشركات بتفويض السلطات، والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم.

أشارت نتائج الدراسة المبينة في الجداول (11 ، 12 ، 13 ، 14)، إلى أن فقرات تدريب العاملين وتأهيلهم، وفقرات تنمية روح الفريق، وفقرات تفويض السلطات جاءت بدرجة ممارسة للتمكين مرتفعة، باستثناء الفقرتين (20 ، 21) من بعد تنمية روح الفريق، المتعلقتين بأن المصرف يشجع منح المكافآت لفرق العمل أكثر من منحها للأفراد، وأن هنالك برامج متخصصة في التمكين الوظيفي شارك فيها العاملون لمرة واحدة أو أكثر. والفقرتين (9 ، 10) من بعد تفويض السلطات والمتعلقتين بأن النظام الإداري في المصرف يمتاز بالسماح للعاملين بالمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها، وأن السلطات المفوضة للعاملين حاليا لا تختلف عما ستكون عليه في حالة التمكين الوظيفي. فقد جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. وجاءت فقرات السماح بنسبة خطأ بدرجة ممارسة للتمكين ضعيفة، باستثناء أن الفقرة (31) المتعلقة بأن الإدارة تقبل السماحات في تنفيذ خطط العمل بما لا يتجاوز 5٪.

فقد جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بارتباط مفهوم التمكين بتحفيز العاملين من خلال: توسيع العمل، والإغناء الوظيفي. فالتمكين هو تفويض السلطات للعاملين وجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تقليل مستويات الهيكل التنظيمي في المنظمات. ويؤكد الفياض (2005، 30) أهمية التمكين الوظيفي من خلال: تحقيق زيادة مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات، والإدارة الذاتية لفرق العمل، واستخدام التكنولوجيا بشتى وسائلها في عمليات الإنتاج، وتوظيف مصادر المنظمة، والالتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، الالتزام بتلبية رغبات واحتياجات العملاء.

وتبنت المصارف التجارية الأردنية مفهوم التمكين من أجل استغلال الطاقات الإنتاجية، وتوفير وقت الإدارة العليا، وإتاحة الفرصة أمامها لتركيز جل جهودها على القضايا الاستراتيجية، وتعزيز قدراتها التنافسية لمواجهة المصارف الأخرى من خلال توظيف أسرع الوسائل، وأقلها كلفة، المتمثلة في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وتسريع عملية اتخاذ القرارات في المصارف، وإعطاء العاملين المزيد من المسؤولية من أجل إشراكهم في تحمل أعباء العمل، وإكسابهم الإحساس بالمساءلة تجاه تحقيق أهدافهم، وتعزيز دور العاملين في المصارف، وبالتالي توفير المزيد من الرضا الوظيفي لديهم (العساف، 2006 :29).

وتحقق المصارف التجارية العديد من المزايا من خلال تمكين العاملين: حرية التصرف في أداء الأعمال، وحرية التصرف الإبداعية التي تتيح الفرصة للعاملين

بإطلاق طاقاتهم الإبداعية، وتشارك المعلومات من قبل الإدارة، ومكافأة العاملين بناء على أداء المنظمة والأداء الشخصي للعاملين (Littrell, 2003: 3).

واتفقت مع نتيجة دراسة Melhem (2003) التي أظهرت أن العاملين يحبون أداء مهامهم ضمن فرق عمل مستقلة، لأنها توفر لهم السلطات اللازمة في اتخاذ القرارات وتساعدهم في كسب رضا العملاء وولائهم.

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (15)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي في جميع أبعاده تعزى للجنس. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بعدم التعامل بازدواجية في العمل المصرفي في المصارف التجارية الأردنية .

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (16)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي في جميع أبعاده تعزى لعمر العاملين. وتفسر الباحثة هذه النتيجة لحداثة تطبيق مفهوم التمكين في المصارف التجارية الأردنية، الأمر االذي لا يجعل عامل العمر من العوامل المؤثرة في ممارسة التمكين، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن العاملين على مختلف مستوياتهم العمرية يمارسون التمكين بدرجات متقاربة في ظل التطبيق الحديث له في المصارف التجارية الأردنية.

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدولين (17 ، 18)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتنمية روح الفريق،

وتدريب وتأهيل العاملين، والممارسة الكلية تعزى للمسمى الوظيفي للعاملين، وكانت هذه الفروق لصالح مديري الفروع والمديرين التنفيذين في المصارف التجارية الأردنية. في حين لم تصل أبعاد ممارسة التمكين الأخرى حد الدلالة الإحصائية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إهتمام المصارف التجارية الأردنية بتدريب مديري الفروع وتأهيلهم أكثر من تدريب العاملين وتأهيلهم، على اعتبار أن إنجاح عملية ممارسة التمكين تتطلب توفير دعم مديري الفروع لممارسة التمكين من جهة، ومعرفتهم بآليات ممارسة التمكين في فروعهم من جهة أخرى. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كوبرج (Koberg, 1999) التي أظهرت وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في عملية التمكين الوظيفي، وكان أكثر العوامل الديموغرافية تأثيراً هو المسمى الوظيفي. كما اتفقت جزئياً مع نتيجة دراسة هارلي (Harley, 1999) التي أظهرت عدم وجود علاقة بين ممارسات التمكين الوظيفي المتوافرة في المنظمات الأسترالية، وبين استقلالية العمل. كما وجدت علاقة بين موقع العامل في الهيكل التنظيمي وتمتعه بالاستقلالية في العمل.

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (19 ، 20)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتدريب العاملين وتأهيلهم، والسماح بنسبة خطأ تعزى للمؤهل العلمي للعاملين، وكانت الفروق في تدريب العاملين وتأهيلهم لصالح العاملين الحاصلين على درجات علمية أقل من الدبلوم العالي. كما كانت الفروق في السماح بنسبة خطأ لصالح العاملين

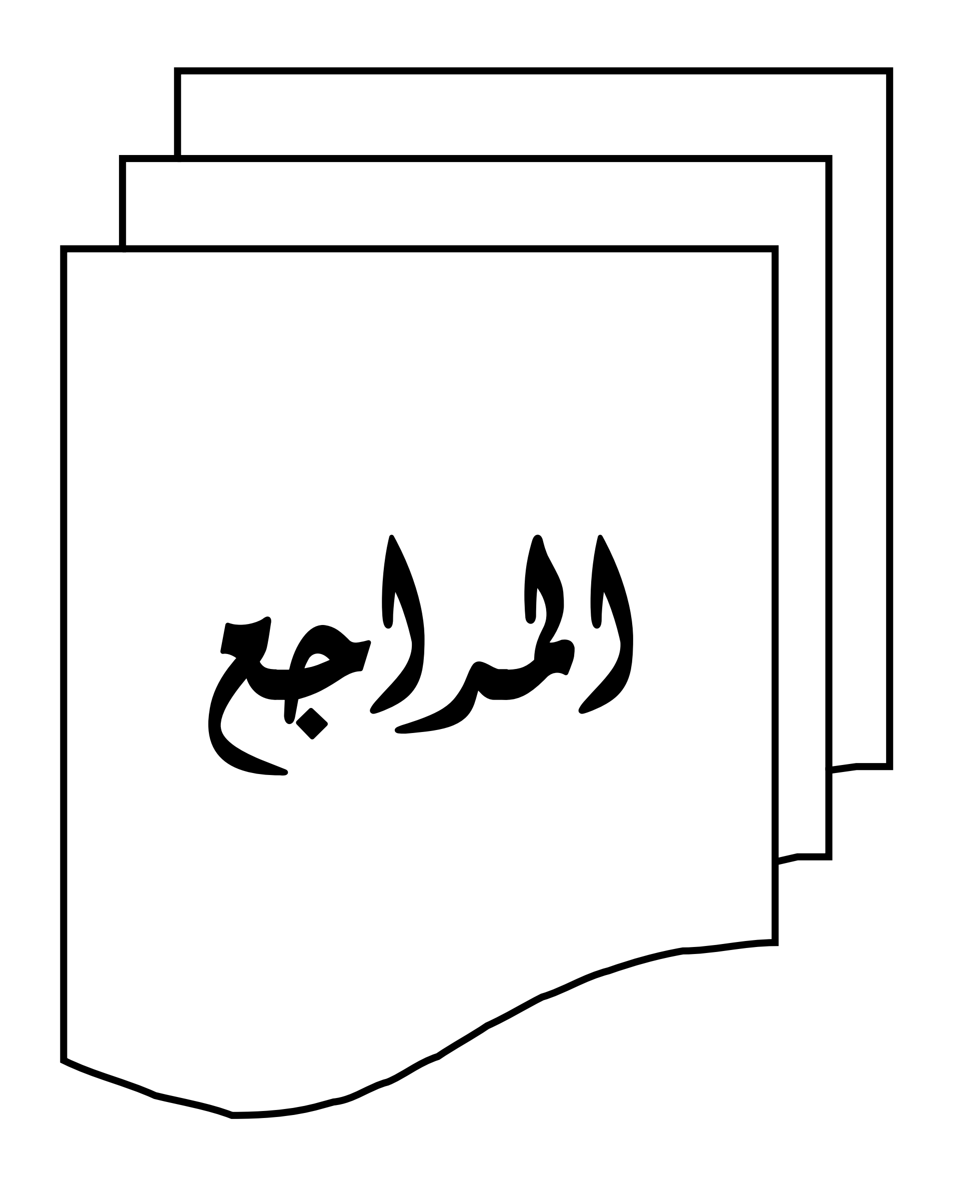
الحاصلين على مؤهل البكالوريوس فما فوق. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن العاملين الحاصلين على دراسات عليا لديهم معرفة بمفهوم التمكين أكثر من غيرهم، مما ينعكس إيجاباً على ممارستهم للتمكين الوظيفي، في حين أن العاملين الحاصلين على الدبلوم العالي يمارسون التمكين بدرجة أقل دقة من العاملين الحاصلين على الدراسات العليا.

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدولين (21 ، 22)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير العاملين في المصارف التجارية الأردنية لتفويض السلطات ، وتدريب العاملين وتأهيلهم تعزى لعدد سنوات خبرة العاملين العملية، وكانت الفروق في تفويض السلطات لصالح العاملين الذين تقع خبرتهم العملية بين(11-16) سنة، كما كانت الفروق في تدريب العاملين وتأهيلهم لصالح العاملين الذين تقع خبرتهم العملية بين أقل من (5) سنوات. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بعدم توافر الخبرة الكافية في المصارف التجارية الأردنية لممارسة التمكين الوظيفي، وأنه من المفاهيم التربوية الحديثة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، منها:-

- التركيز على تدريب العاملين في المصارف على ممارسة التمكين الوظيفي، من خلال تنفيذ خطط العمل لأغراض التطوير، ووضع خطط سنوية للتدريب، واستخدام وسائل فاعلة كالمحاضرات، وتشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التدريب.
- اعتماد نسبة خطأ مسموح بها عند تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين.
- تبني استراتيجية مصرفية تحقق تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في العمل المصرفي، كالتمكين، وإدارة الجودة الشاملة، وفرق العمل.
- منح المصارف التجارية الأردنية المكافئات لفرق العمل، وإشراك العاملين في برامج متخصصة في التمكين الوظيفي.
- تفويض السلطات للعاملين بشكل متوازن مع مسؤولياتهم.
- السماح للعاملين بالمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها في المصرف.
- تنمية المهارات الإدارية والمحاسبية للعاملين من خلال الاطلاع على المفاهيم الإدارية والمحاسبية الحديثة.
- الاطلاع على أنظمة المصرف وتعليماته.
- تطوير إجراءات العمل لما يحقق متطلبات التمكين الوظيفي.
- تقديم المساعدة للعاملين عند وقوعهم في خطأ أثناء قيامهم بأعمالهم.
- إنشاء صندوق شكاوى ومقترحات للعاملين.


المراجع

المراجع العربية

1. أفندي، عطية حسين (2003). **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية

2. آل علي، رضا صاحب أبو حمد، والموسوي، سنان كاضم (2001). **وظائف الإدارة المعاصرة**: نظرة بانورامية عامة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

3. أندراوس، رامي جمال يوسف (2006). درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

4. جودة، محفوظ أحمد (2004). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

5. درة، عبد الباري، المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم محمد علي (1994). الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

6. ربابعة، علي محمد (2003). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر.

7. زويلف،

مهدي حسن، والعضايلة، علي محمد عمر (1996). إدارة المنظمات: نظريات وسلوك، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

8. أ. ويلان، سوزان، (2002). كيفية فرق عمل فعالة – دليل عملي للأعضاء والقادة ، دار الفجر للنشر والتوزيع.

9. صالح، محمد فالح (2004). إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

10. العبيديين، بثينة (2004). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة المصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

11. العدوان، شاكر أحمد (2006). أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

12. العساف، حسين موسى (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

13. الفياض، محمود أحمد العبدالله (2005). تمكين العاملين كمدخل اداري وأثره على القدرة التنافسية، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

14. اللوزي، موسى (2002). التنظيم وإجراءات العمل، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

15. المصرف المركزي (2004). النشرة الإحصائية السنوية.

16. العقيل ، عبد الكريم، معهد الإدارة. لندن (2001): إدارة الأفراد، ترجمة مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض.

17. ناجي، بسام حسن أحمد (2005). درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

18. الهيتي، خالد عبدالرحيم (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

19. اليعقوب، تمارا عادل (2004). ثقة الموظف بالمدير ودورها في ادراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

المراجع الأجنبية

1) Ahearne, Michael; Mathieu, Jouhn and Rapp, Adam (2005): **To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Perfomance**. Journal of Applied Psychology. Vol (90), No (5). The American Psychological Association.
2) Bardwell, Lan & Holden, Len (2001): **Human Recourses : A Contemporary Approach**. 3rd ed., Prentice Hall, New Jersey.
3) Blair, Gerard M. (2006): **The Art of Delegation**. Available at: http://www.see.ed.ac.uk,
4) Brown, Donald R. (2006): **An Experiential Approach to Organization Development**, 7th ed. Pearson education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
5) Butcher, David R. (2006): **Employee Empowerment: Eliminate 'Us versus Them'.** http://new.thomasnet.com/IMT/archieves/2006/10/employee-empowerment.
6) Daft, Richard L. (2006): **Management**, Harcourt College Publishers.
7) Denham, N., Ackers, P., Travers, C. (1997), "Doing yourself out of a job? How middle managers cope with

empowerment", Employee Relations, Vol. 19 No.2, pp.147-59.

8) Eylon, Dafna (1998): Understanding empowerment and resolving its paradox-Lessons from Mary Parker Follett. Journal of Management History, Vol. 4 No. 1, pp. 16-28. MCB University Press, 1355-252X.

9) Goestch, David L. & Davis, Stanley B., (2006): Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services, Pearson Education International.

10) Greassley, Kay et al. (2005): Employee Perceptions of Empowerment. Employee Relations, Vol 27, No. 4. pp. 354-368. Emerlad Group Publishing.□

11) Haftt, Larry (2006): Empowering People Key to success American Machinist americanmachinist.com.

12) Harley, B. (1999). The Myth of Empowerment: Work Organization, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces, Work Employment and Society, 13 (1), 41-76.

13) Holden, len (1999): The Perception gap in employee empowerment: a comparative study of banks in Sweden and Britain. Personal Review, Vol. (28), No. (3), Pp. 222-241, MBC University Press.

14) Holdsworth, Lynn and Cartwright, Susan (2003): Empowerment, Stress and Satisfaction: an exploratory

Study of a call center. Leadership and Organization Development Journal 24 (3), pp. 131-140.

15) Honold, Linda (1997): A Review of the Literature on Employee Empowerment. Empowerment in Organizations, Vol. 5 No. 4, 1997, pp. 202-212. MCB University Press, 0968-489. USA.

16) http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/Management/art5.html. Access date: Dec. 5, 2006.

17) Ian Cunningham, Jeff Hyman and Chris Baldry (2001): Empowerment: the power to do what? Industrial Relations Journal 27 (2).

18) Jarrar, F. Yasar & Mohamed, Zairi (2002). Employee Empowerment-a UK Survey of trends and best Practices, Managerial Auditing Journal, 17 (5), 266-271.

19) Koberg, C. (1999). Antecedent and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from the Health Care Industry, Group and Organization Management, (24 (1), 71-92.

20) Lashley, Conrad (2000): Empowerment through involvement: a case study of TGI Fridays Restaurants. Personnel Review, Vol. 29 No. 6, 2000, pp. 791-815. MCB University Press, 0048-3486

21) Littrell, Romie F. (2003): Employee Empowerment in China, a Case Study. Auckland University of

Technology, Faculty of Business, International Business, New Zealand.

22) Maccoby, Michael (1999): Rethinking Empowerment, Research Technology Management, Volume (42). Pp. 56-57.

23) McArthur & Ronald, C. (2002). Democratic Leadership and Faculty Empowerment at the Community, Community College Review, (30 (3), 1-19.

24) McConnell, Charles R (1995): Delegation versus empowerment: What, how, and is there a difference? The Health Care Supervisor, Volume (14), Issue (1), p. 69.

25) Melhem, Yahaya (2003). Employee-Customer Relationships: An Investigation into the Impact of Customer-Contact and Employees' Capabilities on Customer Satisfaction in Jordan Banking Sector. Unpublished Ph.D Dissertation, University of Nottingham, England.

26) Seibert, Scott E.; Silver, Seth R. and Randolph, W. Alan (2004): Taking Empowerment to the next level: A Multiple-level Model of Empowerment, Performance and Satisfaction, Academy of Managment Journal, Vol. (74), No. (3), Pp. 332-349

27) Shelton, Samuel Terrance (2002): Employees, Supervisors, and Empowerment in the Public Sector:

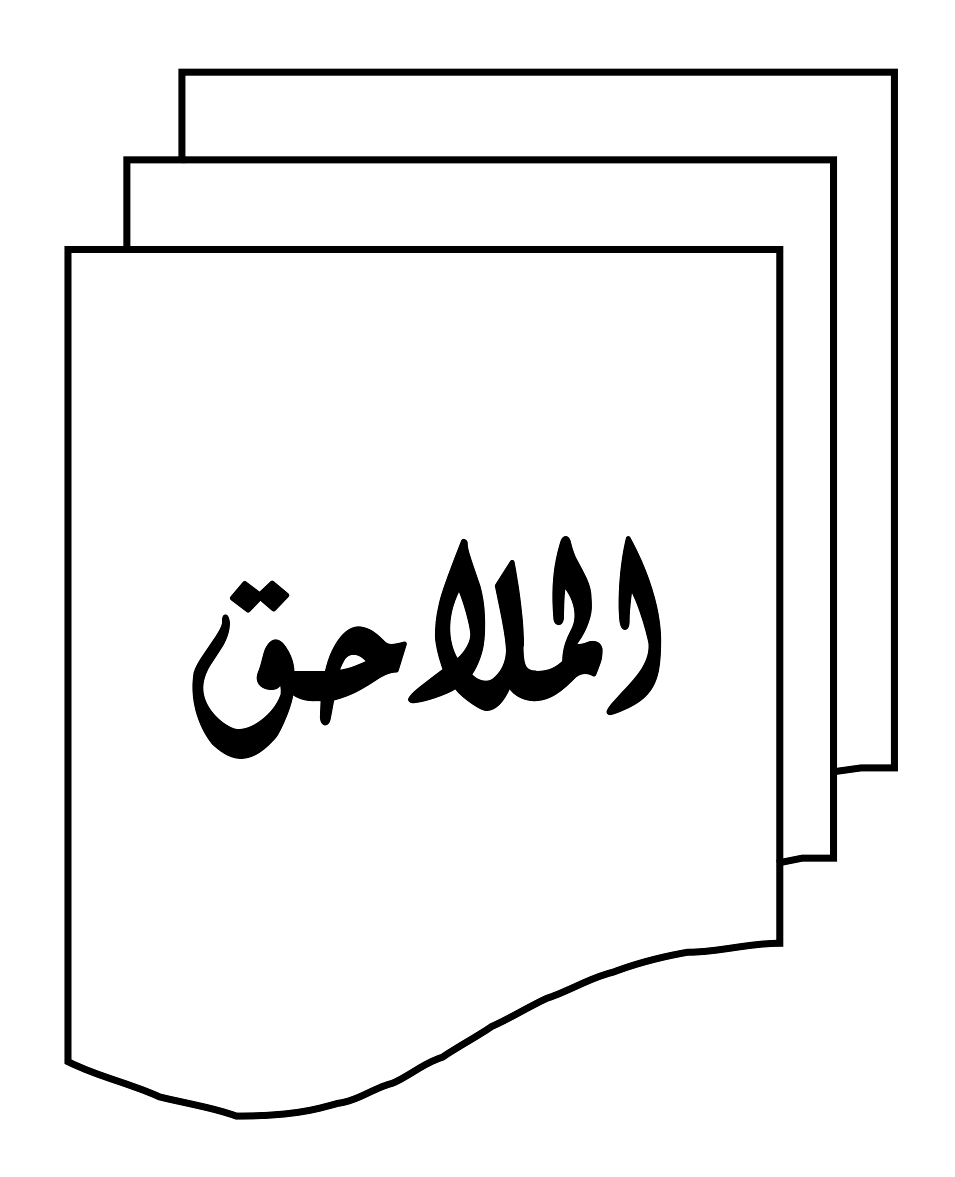
The Role of Employee Trust. A dissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Public Administration.

28) Siegall, Marc, Garder, Susan (2002). Contextual Factors of Psychological Empowerment, Personal Review, 29 (6), 703-718.

29) Spreitzer, Gretchen M. and Doneson, David (2005): Musings on the Past and Future of Employee Empowerment. Handbook of Organizational Development, Thousand Oaks: Sage.

30) Sundbo, Jon (1999): Empowerment of Employee Relation, Vol. (21), No. (2), Pp. 105-127. MCB University Press and Danish Research Council.

31) Wyers, Peter & Mason, James (1999). Empowerment in Small Business, Participation and empowerment: An International Journal, 7 (7), 180-193


الملاحق

ملحق (1)

أداة الدراسة

الإخوة والأخوات الكرام

تحية طيبة وبعد

فأقوم بإعداد بحث بعنوان " أثر **العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين في المصارف التجارية الأردنية في التمكين الوظيفي** " كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة عمان العربية للدراسات العليا / كلية الدراسات العليا. وذلك بهدف تعرف على أثر العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين في المصارف التجارية الأردنية في التمكين الوظيفي.

ولغرض الحصول على المعلومات بهذا الشأن تم إعداد إستبانة، وتم اختياركم من ضمن عينة البحث، وتأمل البحثة أن تتم الإجابة عن كل فقرة بأفضل إجابة ملائمة باستخدام الحقائق المتوافرة.

ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط ، وستكون نتائج البحث معتمدة على مجموع الإجابات.

أرجو تفضلكم بمنح الاهتمام والعناية وإعادة الإجابة إلى الباحثة، وآمل أن يكون ذلك قبل نهاية كانون الثاني 2007.

تعاونكم ومسانتدكم وإجاباتكم الموضوعية هو دعم لهذه الدراسة وتطوير لجهود من أجل إدارة فعالة وكفؤة بإذن الله تعالى.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة زكية عريقات إشـراف الـدكتور حميـد الشيبي

الأغراض الاستفسار أرجو الاتصال على الأرقام التالية : خلوي 079 5536926 أرضي 06 5330925

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية:

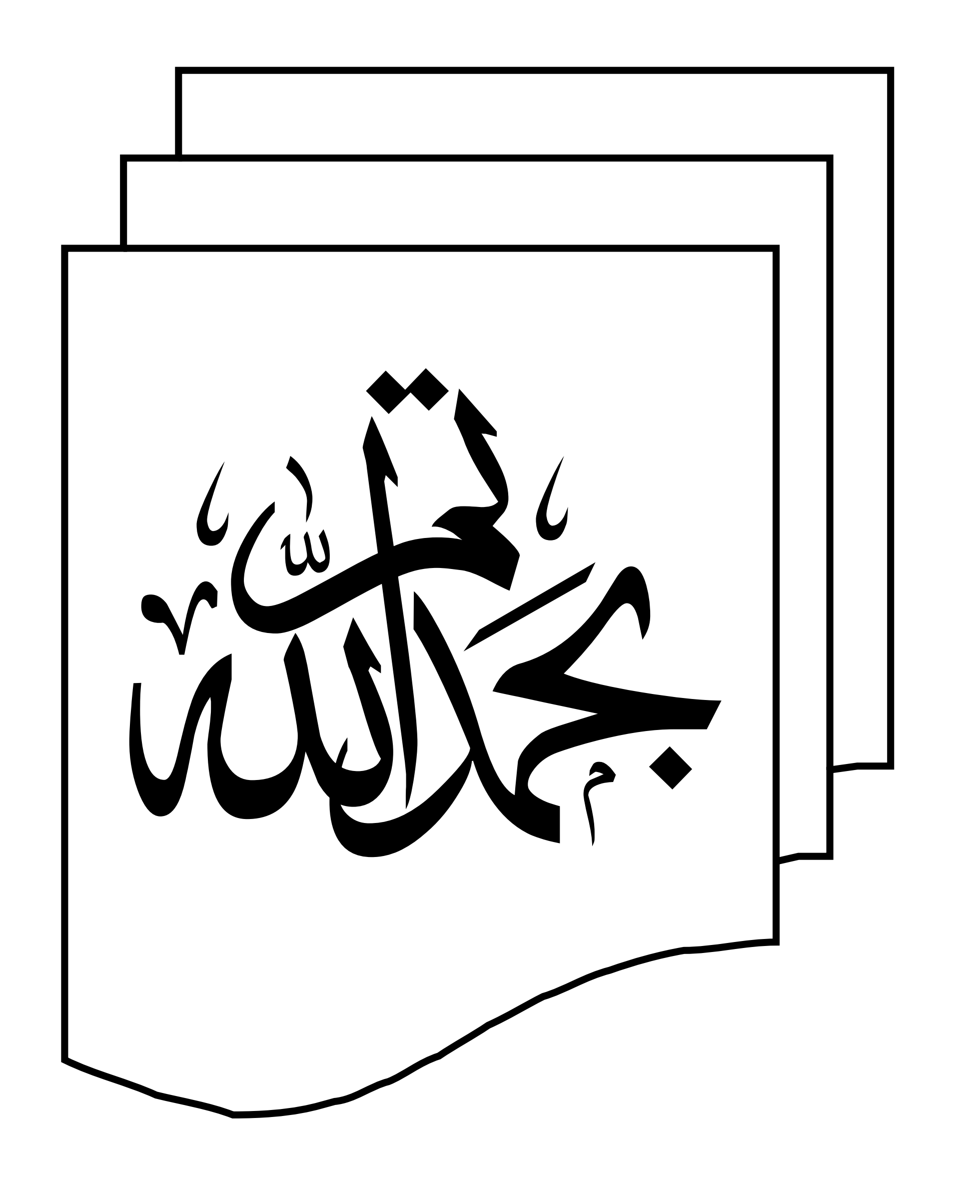
أولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس	☐	ذكر	☐	أنثى
2. العمر	☐	أقل من 30 سنة	☐	30- 39 سنة
	☐	40- 49سنة	☐	50- 59 سنة
	☐	60 سنة فاكثر		
3. الخبرة العملية	☐	أقل من (5) سنوات	☐	5- 10 سنوات
	☐	11- 16 سنة	☐	17- 22 سنة
	☐	أكثر من 22 سنة		
4. المؤهل العلمي	☐	الثانوية	☐	دبلوم متوسط
	☐	بكالوريوس	☐	دبلوم عالٍ
	☐	ماجستير	☐	دكتوراة
5. المستوى الوظيفي	☐	مدير فرع	☐	رئيس قسم
	☐	موظف غير إشرافي	☐	أخرى (يرجى التحديد) ....

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		درجة الموافقة				
1.	لي معرفة بمفهوم التمكين					
2.	التمكين لا يختلف بالمفهوم الإداري في المصرف عن التفويض					
3.	التمكين الوظيفي يطور من عمل المصرف					
4.	المصرف الذي أعمل فيه يتجه نحو مفهوم تمكين العاملين					
5.	الهيكل التنظيمي للمصرف الذي أعمل فيه قليل المستويات الادارية					
6.	تسمح خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي باتخاذ القرارات الخاصة بعملي					
7.	التمكين الوظيفي يعني تفويض السلطات اللازمة لتعريف الأعمال الخاصة بمهامي.					
8.	يعمد المسؤولين في المصرف إلى تفويض بعض السلطات للعاملين معهم.					
9.	يمتاز النظام الإداري في المصرف الذي أعمل فيه بالسماح للعاملين بالمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات.					
10.	السلطات المفوضة لي حالياً لا تختلف عما ستكون عليه في حالة التمكين الوظيفي.					
11.	يدربني المصرف الذي أعمل فيه على عملية صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بعملي.					
12.	هنالك محدودية في السلطات الممنوحة لي. وسوف يرفع التمكين الوظيفي من مستوى السلطات الممنوحة لي					

					يستلزم وجود فريق عمل موحد كي يمكن تطبيق التمكين الوظيفي.	13.
					تنمية روح الفريق جزء مهم من عملية التمكين الوظيفي.	14.
					تعمل إدارة المصرف على سيادة الثقة المتبادلة بين العاملين في المصرف.	15.
					تشجع إدارة المصرف على ممارسة الأعمال من خلال فرق العمل.	16.
					تدعم إدارة المصرف مشاركة وتعاون فرق العمل لتحقيق الأهداف.	17.
					تساعد فرق العمل على التخلص من معوقات الاتصال بين أعضائها.	18.
					تسهم تنمية روح الفريق في تنشيط الرقابة الذاتية لدى العاملين عند تنفيذ أعمالهم.	19.
					يشجع المصرف منح المكافآت لفرق العمل أكثر من منحها للأفراد	20.
					هنالك برامج متخصصة في التمكين الوظيفي شاركت فيها لمرة واحدة أو أكثر.	21.
					تشجع إدارة المصرف على المشاركة في برامج التدريب لتحسين مستوى الأداء.	22.
					تتطلب مني طبيعة عملي امتلاك مهارات متنوعة في اتخاذ القرارات.	23.
					أشعر بأن التدريب يعمل على تحسين قدراتي في مواجهة التحديات.	24.
					شاركت في برامج تدريبية تتعلق بصورة مباشرة بالتمكين الوظيفي.	25.
					المحاضرات هي الوسيلة الرئيسية في البرامج التدريبية التي شاركت بها	26.
					لدى المصرف الذي أعمل فيه خطط عمل سنوية في مجال العمل والتدريب.	27.

.28	المصرف يركز على تنفيذ خطط العمل لأغراض التطوير.					
.29	تقدم لي المساعدة عند ارتكابي بعض الأخطاء في عملي.					
.30	عندما يكون أدائي أقل من المستويات المطلوبة يوجهني رئيسي لإعادة النظر بمستوى أدائي					
.31	الإدارة تقبل السماحات في تنفيذ خطط العمل بما لا يتجاوز 5٪					
.32	في حال تأخري عن تنفيذ عمل ما لا يوجه لي إجراء رسمي.					
.33	تعاقب إدارة المصرف العاملين عند مخالفتهم خطوات العمل.					
.34	تترتب عليّ مسؤولية إدارية إذا ارتكبت خطأ في تنفيذ أعمالي					
.35	هنالك نسبة خطأ مسموح بها لا تتجاوز 5٪ فيما يتعلق بإنجاز الأعمال الموكلة إلي.					
.36	يسمح المصرف الذي أعمل فيه بنسبة من خطأ عند تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين.					


تم بحمد الله